



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Setor Público Administrativo

Dissertação

**PADRÕES EVOLUTIVOS E PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO
ELETRÓNICO (*E-GOVERNMENT*) EM PORTUGAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA À
PERCEÇÃO DO AGENTE GOVERNAMENTAL**

Elaborado por:

Mélanie Maricoto dos Reis

Orientador:

Professor Doutor Fernando A. F. Ferreira

Évora
Março de 2013



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Setor Público Administrativo

Dissertação

**PADRÕES EVOLUTIVOS E PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO
ELETRÓNICO (*E-GOVERNMENT*) EM PORTUGAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA À
PERCEÇÃO DO AGENTE GOVERNAMENTAL**

Elaborado por:

Mélanie Maricoto dos Reis

Orientador:

Professor Doutor Fernando A. F. Ferreira

Évora

Março de 2013

PADRÕES EVOLUTIVOS E PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÓNICO (*E-GOVERNMENT*) EM PORTUGAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA À PERCEÇÃO DO AGENTE GOVERNAMENTAL

RESUMO ANALÍTICO

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são uma porta aberta para os governos poderem servir os cidadãos de um modo mais rápido, eficaz e eficiente. Mesmo considerando a resistência dos cidadãos, a adversidade cultural ou as mudanças no relacionamento dos agentes económicos, poucos contestam o facto de que a preocupação com a evolução do Governo Eletrónico (*e-Government*) tem aumentado ao longo dos anos. Esta preocupação tem sido responsável pelo surgimento de uma variadíssima gama de novas iniciativas dedicadas ao desenvolvimento da *Sociedade da Informação e do Conhecimento*. Neste estudo, pretendemos analisar os padrões evolutivos de *e-Government* em Portugal e, com base na aplicação da técnica *Delphi*, projetar perspetivas de desenvolvimento, considerando as perceções de um grupo de agentes administrativos. Apesar do baixo uso que se faz dos serviços de Governo Eletrónico, o nosso ensaio demonstra que o agente administrativo manifesta uma satisfação generalizada com a sua utilização. Além disso, o alto nível de modernização permite-nos prever um aumento do uso das tecnologias de informação e comunicação em termos de serviços prestados de Governo Eletrónico.

Palavras-chave: *e-Government*, Padrões Evolutivos, Perspetivas de Desenvolvimento.

EVOLUTIONARY PATTERNS AND DEVELOPMENT PROSPECTS FOR E-GOVERNMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS TO PERCEPTIONS OF THE ADMINISTRATIVE AGENT

ABSTRACT

Information and communication technologies (ICT) are an open door for governments to service citizens in a more timely, cost-efficient and effective manner. Even considering citizen resistance, cultural adversity or changes in the economic agents' relationship, few would contest that concern over the state of electronic government (*e-Government*) has increased over the years. This concern has been responsible for the emergence of a wide range of new initiatives devoted to development of the *Information and Knowledge Society*. In this study, we aim to analyze the evolutionary patterns of e-Government in Portugal and, based on an application of the *Delphi* technique, provide development prospects considering the perceptions of a panel of administrative agents. Despite the low use of e-Government services, our essay demonstrates that the administrative agent expresses overall satisfaction with its use. Additionally, the high level of modernization allows us to forecast increased use of information and communication technologies in terms of e-Government services.

Keywords: e-Government, Evolutionary Patterns, Development Prospects.

AGRADECIMENTOS

Começo com um profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ferreira, pelo privilégio que me concedeu ao aceitar ser orientador desta dissertação. Agradeço em particular o tempo que disponibilizou, a paciência, as orientações, os incentivos, partilhando saberes e experiência, bem como a grande disponibilidade que sempre demonstrou e, também, a sua amizade. Sem ele, seria impossível concluir este trabalho com sucesso.

A ti, minha grande mãe, Ana Maria. À minha querida avó, Maria da Graça e ao meu irmão Alex. Não esqueço o meu pai, Daniel, por ter resistido ao seu problema de saúde e me ter dado forças para agarrar este projeto após um período muito conturbado.

Este trabalho não teria sido concluído sem a dedicação e paciência de alguns grandes amigos.

A todos,
Muito Obrigada!

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras.....	8
Índice de Gráficos	9
Índice de Tabelas	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	11
Introdução	13
A. Enquadramento Geral	13
B. Principais Objetivos	14
C. Metodologia de Investigação	15
D. Estrutura da Dissertação	16
E. Principais Resultados Esperados	16
PARTE I – ENQUADRAMENTO DA TEMÁTICA	18
Capítulo I – Enquadramento Geral de Negócio Eletrónico	19
1.1. Comunicação e Sociedade do Conhecimento	19
1.2. Conceitos Fundamentais de Negócio Eletrónico.....	21
1.3. Modalidades de Negócio Eletrónico	24
<i>Sinopse do Capítulo I.....</i>	<i>27</i>
Capítulo II – O Governo Eletrónico como Modalidade do Negócio Eletrónico	28
2.1. Objetivos e Conceitos de Governo Eletrónico	28
2.2. Manifestações, Projetos e Aplicações de Governo Eletrónico	31
2.2.1. Portal do Cidadão	32
2.2.2. Promoção da Interoperabilidade	33
2.2.3. Plano das Compras Públicas Eletrónicas	34
2.2.4. Plataforma das Compras Públicas	35
2.2.5. Portal da Administração e do Funcionário Público	39
2.2.6. Sistema de Informação Nacional e Único da Segurança Social	39

2.2.7. Documento Único do Registo Automóvel	39
2.2.8. Sistema Integrado de Registo de Identificação Civil	40
2.3. Benefícios e Barreiras do Governo Eletrónico	40
2.4. Avaliação das Ações de <i>e-Government: Quality Model</i>	44
<i>Sinopse do Capítulo II</i>	47
Capítulo III – Tendências Evolutivas do Governo Eletrónico	48
3.1. Caracterização da Situação do Governo Eletrónico em Portugal	48
3.2. Algumas <i>Best Practices</i> de <i>E-Government</i> em Portugal	50
3.2.1. Cartão do Cidadão	54
3.2.2. Portal da Empresa	54
3.2.3. Portal das Finanças	55
3.2.4. Portal da Segurança Social	57
3.3. Tendências Evolutivas em Portugal e na União Europeia	58
<i>Sinopse do Capítulo III</i>	64
Capítulo IV – Enquadramento Metodológico	65
4.1. O Método <i>Delphi</i>	65
4.2. Possíveis Aplicações, Vantagens e Desvantagens do Método <i>Delphi</i>	70
<i>Sinopse do Capítulo IV</i>	72
PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÓNICO (<i>E-GOVERNMENT</i>) EM PORTUGAL	73
Capítulo V – Definição e Estruturação do Problema	74
5.1. Problemática de Investigação	74
5.2. Inquirição por Questionário	76
5.3. Constituição do Painel <i>Delphi</i>	77
<i>Sinopse do Capítulo V</i>	78

Capítulo VI – Análise de Resultados	79
6.1. Apresentação e Discussão de Resultados	79
6.1.1. Caracterização da Amostra	80
6.1.2. Caracterização da Atual Situação	81
6.1.3. Tecnologia e Procedimentos Conexos à Utilização das TIC	87
6.1.4. O <i>e-Government</i> no Município	91
6.1.5. Avaliação Global e Perspetivas Evolutivas	95
6.2. Breves Considerações Adjacentes à Aplicação	102
<i>Sinopse do Capítulo VI.</i>	103
Conclusão Geral	104
A. Principais Resultados e Limitações da Aplicação	104
B. Síntese dos Principais Contributos da Investigação	105
C. Perspetivas de Futura Investigação	106
Referências Bibliográficas	108
Apêndices	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O Cidadão no Programa <i>Simplex</i>	52
Figura 2: Posição de Portugal face à Sofisticação e Disponibilização de Serviços Públicos <i>Online</i>	53
Figura 3: Página Principal do Sítio <i>Web</i> do Cartão do Cidadão	54
Figura 4: Página Principal do Sítio <i>Web</i> do Portal da Empresa	55
Figura 5: Página Principal do Sítio <i>Web</i> do Portal das Finanças	56
Figura 6: Página Principal do Sítio <i>Web</i> do Portal da Segurança Social	57
Figura 7: Estrutura de Procedimentos Operacionais do Método <i>Delphi</i>	67
Figura 8: Caracterização da Amostra	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nº de Organismos Utilizadores das Plataformas de Compras Eletrónicas do PNCE	37
Gráfico 2: Evolução da Largura de Banda nas Redes Fixas e Móveis	50
Gráfico 3: Organismos da Administração Pública Central com Ligação à Internet e com Ligação em Banda Larga	51
Gráfico 4: Número de Declarações de IRS Submetidas pela Internet	56
Gráfico 5: Evolução do Indicador de Disponibilização Completa Online de serviços Públicos Básicos 2001 a 2009 (UE27+ = UE27 + Islândia, Noruega e Suíça)	60
Gráfico 6: <i>Ranking</i> de Sofisticação da Disponibilização Online de Serviços Públicos Básicos 2009 (UE27+ = UE27 + Croácia, Islândia, Noruega e Suíça)	61
Gráfico 7: <i>Ranking</i> de Disponibilização Completa Online de Serviços Públicos Básicos 2009 (UE27+ = UE27 + Croácia, Islândia, Noruega e Suíça) ...	62
Gráfico 8: Experiência de Utilizador de Serviços Públicos Eletrónicos 2010	63
Gráfico 9: Experiência de Utilizador nos Principais Portais de Serviços Públicos Eletrónicos 2010	63
Gráfico 10: Evolução do Número de Especialistas	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação da Qualidade segundo o Modelo QMC	45
Tabela 2: Disponibilização de Ferramentas e Implementação da Informática	82
Tabela 3: Ferramentas mais Importantes para a Prestação de Serviço de Qualidade .	83
Tabela 4: Disponibilização, Importância para a Função e Velocidade da Internet	84
Tabela 5: Incentivo para Utilização da Internet e aposta em formação nas TIC	86
Tabela 6: Meios Tecnológicos mais Importantes/Influentes para Desempenho de Tarefas	87
Tabela 7: Principais Resultados com a Utilização das TIC	88
Tabela 8: Principais Impactos das TIC na Vantagem Competitiva do Município	89
Tabela 9: Grau de Importância para a Mudança Tecnológica	90
Tabela 10: Importância de Utilização e Grau de Envolvimento com o <i>e-Government</i>	91
Tabela 11: Relacionamento com o <i>e-Government</i>	92
Tabela 12: Desenvolvimento de Projetos com Presença do <i>e-Government</i>	92
Tabela 13: Áreas em que se Desenvolveram Projetos com Presença de <i>e-Government</i>	93
Tabela 14: Principais Vantagens de Utilização do <i>e-Government</i>	94
Tabela 15: Avaliação das TIC Disponíveis nos Municípios	95
Tabela 16: Disponibilização de Recursos Tecnológicos e Formação na Área das TIC	96
Tabela 17: Avaliação Global da Utilização do <i>e-Government</i> no Município	97
Tabela 18: Eixo mais Importante para Melhorar a Implementação do <i>e-Government</i>	98
Tabela 19: Medidas a ser Aplicadas para a Construção de uma Sociedade de Informação Inclusiva	99
Tabela 20: Ações para Reforçar a Posição do País no <i>Ranking</i> Europeu da Disponibilização de Serviços <i>Online</i>	100
Tabela 21: Aposta Futura em mais Ações de <i>e-Government</i>	101
Tabela 22: Apostas mais Importantes nas Ações de <i>e-Government</i>	101

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMA	– Agência para a Modernização Administrativa
AP	– Administração Pública
B2A	– <i>Business-to-Administration</i>
BCE	– Banco Central Europeu
B2B	– <i>Business-to-Business</i>
B2C	– <i>Business-to-Consumer</i>
B2E	– <i>Business-to-Employee</i>
B2G	– <i>Business-to-Government</i>
C2A	– <i>Consumer-to-Administration</i>
C2B	– <i>Consumer-to-Business</i>
C2C	– <i>Consumer-to-Consumer</i>
CE	– Comissão Europeia
BI	– Bilhete de Identidade
DEG/IST	– Departamento de Engenharia Civil do Instituto Superior Técnico
DR	– Diário da República
ENDS	– Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
EU	– <i>European Union</i>
FCT	– Fundação para a Ciência e Tecnologia
FMI	– Fundo Monetário Internacional
G2B	– <i>Government-to-Business</i>
G2C	– <i>Government-to-Citizen</i>
GE	– Governo Eletrónico
IRS	– Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
LVSIP	– Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal
MC	– <i>Mobile Commerce</i>
NE	– Negócio Eletrónico (ou <i>e-Business</i>)
NIF	– Número de identificação Fiscal
NISS	– Número de identificação da Segurança Social
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

P2P	– <i>Peer-to-Peer</i>
PEC	– Programa de Estabilidade e Crescimento
PENDR	– Plano Estratégico Nacional do Desenvolvimento Rural
PME	– Pequenas e Médias Empresas
PNACE	– Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego
PNAI	– Plano Nacional de Ação para a Inclusão
PNE	– Plano Nacional de Emprego
PNR	– Plano Nacional de Reformas
PT	– Plano Tecnológico
QMC	– <i>Quality Model that evaluates a multimedia Courseware</i>
QMF	– <i>Quality Model that evaluates a Formative process</i>
QREN	– Quadro de Referência Estratégico Nacional
SIG	– Sistemas de Informação Geográfica
SMS	– <i>Safety Management System</i>
SI/TI	– Sistemas e Tecnologias de Informação
TIC	– Tecnologia/s de Informação e Comunicação
WWW	– <i>World Wide Web</i>

INTRODUÇÃO GERAL

A. Enquadramento Geral

No período difícil em que o País se encontra, por força do cumprimento dos compromissos assumidos com a *Troika* (*i.e.* Banco Central Europeu (BCE), Comissão Europeia (CE) e Fundo Monetário Internacional (FMI)), com os sacrifícios que são impostos e com as imensas dificuldades com que o cidadão comum se debate, poderá parecer desajustado abordar-se um tema que, à partida, pode representar mais despesa para o Estado, quando o momento é de redução de investimento e de ajustamentos estruturais. Este processo de ajustamento forçado, que paulatinamente tem projetado mais vozes em defesa dos seus direitos, significa que as pessoas estão interessadas em mostrar as suas posições e em zelar pelos seus interesses, sobretudo quando existe uma perceção generalizada de que quem governa os destinos do País se está a desviar daquilo que se considera admissível. Esta posição dos portugueses faz sempre realçar a importância das pessoas e leva-nos a pensar no seu grau de envolvimento e de participação democrática na condução de um país, sendo perceptível que, quando se vive em democracia, as pessoas têm de ser ouvidas. Não obstante, não basta ouvir as pessoas; é preciso integrá-las e envolvê-las nas grandes decisões e/ou nas pequenas soluções, razão pela qual consideramos que também o Governo Eletrónico (*i.e. e-Government*) tem um papel decisivo nessa aproximação e envolvimento do Cidadão.

Portugal tem sido, reconhecidamente, um caso de sucesso no que respeita à aposta no *e-Government* como tentativa de aproximar os cidadãos dos centros de decisão, esperando-se daí um envolvimento cada vez maior. O *e-Government* tem conduzido o nosso País a ocupar posições cimeiras nos vários *rankings* internacionais no que respeita à disponibilização de serviços *online*, sendo colocado em patamares de verdadeiro *case study*, tendo em conta a rápida evolução que sofreu, sobretudo na última década. Esta temática foi uma forte aposta dos XVII e XVIII Governos de Portugal, onde se pretendia revolucionar o paradigma da administração pública centralizada, passando para uma administração pública baseada nas pessoas, com a consequente diminuição de barreiras burocráticas e simplificação de processos, onde se podem tomar como exemplos o *Cartão*

do Cidadão e o Portal das Finanças. Para este progresso, muito contribui a existência e forte desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), bem como o aumento e facilidade de disponibilização da *Internet*, que fizeram do mundo uma “aldeia global”, em que a informação está ao alcance de todos e os processos tendem a ser cada vez mais simplificados. Os excelentes resultados obtidos pelo País num curto espaço de tempo, que o colocaram na linha da frente do que de melhor se faz ao nível do *e-Government* na Europa e no mundo, suportaram a escolha do tema desta dissertação.

B. Principais Objetivos

O estudo que se apresenta faz uma abordagem geral dos aspetos mais importantes do *e-Government*, nomeadamente em termos de enquadramento, possíveis definições, manifestações e aplicações, bem como necessidades técnicas e vários graus de envolvimento. Inclui-se neste trabalho a análise da situação nacional ao nível do *e-Government*, num contexto pautado por uma conjuntura difícil a nível da Europa e do mundo. Serão ainda apresentadas algumas *best practices*, reconhecidas internacionalmente como casos de sucesso.

O trabalho contemplará, igualmente, uma componente empírica, desenvolvida com base na aplicação do método *Delphi* junto de alguns municípios portugueses, como forma de analisar a realidade dessas organizações ao nível da utilização do *e-Government*. Nesta lógica, o estudo visa a observação dos principais aspetos que levaram ao reconhecimento de Portugal como um dos países que mais se desenvolveu ao nível do *e-Government*, assim como verificar o nível de implementação e de utilização desta ferramenta no quotidiano de entidades públicas, que continuam a ter como única missão a prestação de um serviço público de qualidade. Face ao exposto, poder-se-á afirmar que a conjugação destes objetivos pode ser resumida na seguinte problemática de investigação: **“Quais os padrões evolutivos e as perspetivas de desenvolvimento do Governo Eletrónico (*e-Government*) em Portugal?”**.

Importa referir, contudo, que não é objetivo deste trabalho a apresentação de propostas de melhoria para o conceito, nem tão pouco definir linhas de atuação. Visa-se,

simplesmente: (1) observar o nível de envolvimento do *e-Government* no nosso País; e (2) analisar as perspectivas de desenvolvimento, apesar das condicionantes económicas que se têm vindo a verificar, nos últimos tempos, por força do ajustamento estrutural necessário para o cumprimento da meta do défice português, que penaliza o surgimento de novos projetos e que pode ser altamente condicionador dos projetos que se encontram em execução. De resto, há ainda que salientar que a escolha feita em analisar o problema segundo a perspectiva do agente governamental resulta, essencialmente, do facto do agente governamental se tratar de um agente tendencialmente mais informado, relativamente ao cidadão comum, acerca das práticas de *e-Government*.

C. Metodologia de Investigação

A investigação realizada no âmbito da presente dissertação foi inicialmente baseada em bibliografia diversa. A revisão da literatura permitiu analisar vários conceitos associados ao *e-Government*, nas suas variadíssimas aplicações, bem como contextualizar a situação da aplicação desta ferramenta em Portugal, de forma a perceber como se obtêm tão importantes resultados, reconhecidos na Europa e no mundo, que colocam Portugal na linha da frente nesta temática. A revisão bibliográfica aborda igualmente algumas manifestações, projetos e aplicações do *e-Government*, assim como respetivos benefícios e barreiras.

As questões analisadas permitem definir os principais aspetos que são versados na componente empírica do trabalho, a qual faz uso do método *Delphi*. Assim, foi elaborado um questionário, contemplando os aspetos mais importantes a analisar no âmbito do presente estudo, nomeadamente ao nível de diagnóstico, passando pela importância da sua utilização, e terminando com as perspectivas de desenvolvimento nesta área. A utilização do método *Delphi* resulta na aplicação de um questionário a um painel de especialistas, visando obter respostas que permitam aferir sobre os aspetos considerados mais relevantes para o estudo. Finalmente, os resultados obtidos são apresentados, confrontando cada uma das questões colocadas com as referências teóricas previamente estudadas.

D. Estrutura da Dissertação

Para além da presente introdução, da conclusão e dos respetivos apêndices, face aos objetivos gerais e metodologia anteriormente apresentados, a presente dissertação está formalmente organizada da seguinte forma:

- Parte I (*Capítulo I, II, III e IV*). Nesta primeira parte da dissertação é apresentada a evolução da sociedade em relação à utilização das tecnologias de informação e comunicação. Tem como objetivo principal proceder ao enquadramento do estudo e estabelecer as bases de análise da ligação entre as novas tecnologias de informação e comunicação e as diferentes modalidades de *Negócio Eletrónico* (NE), nas quais se destaca, no âmbito do presente estudo, o *Governo Eletrónico* (GE). Assente na revisão da literatura, e partindo de uma abordagem geral para uma abordagem mais específica, são apresentados os principais conceitos, modelos, aplicações, benefícios, barreiras, vantagens e desvantagens adjacentes às diferentes manifestações de NE e GE em Portugal. Esta primeira parte é igualmente importante em termos de enquadramento metodológico, pois procede à exposição e à fundamentação do recurso ao método *Delphi*;
- Parte II (*Capítulo V e VI*). Esta parte materializa o tratamento das respostas ao inquérito *Delphi*, confrontando os resultados obtidos com os resultados “esperados”. Dada a complexidade que uma análise desta natureza envolve, serão igualmente apresentadas algumas propostas para futuros trabalhos académicos e/ou científicos.

E. Principais Resultados Esperados

Além de apresentar um conjunto de conceitos, projetos e aplicações do *e-Government*, procura-se, com a presente investigação, analisar o contexto de Portugal a esse nível e identificar os fatores que se tornaram decisivos para os bons resultados que têm sido atingidos. Espera-se, igualmente, uma análise cuidada dos principais aspetos que se

relacionam com o conceito em estudo, acompanhada por alguns exemplos das melhores práticas existentes. O trabalho será complementado com uma parte empírica, resultado da aplicação do método *Delphi*, onde se espera uma boa participação por parte dos especialistas sobre a temática do *e-Government*, permitindo avaliar o *state of art* desta ferramenta nos municípios portugueses.

Considerando que a parte prática da presente dissertação está dependente da participação de terceiros (*i.e.* especialistas), são antecipadas também certas dificuldades. Com os dados obtidos com a realização do questionário, esperamos conseguir apurar o nível de importância que o *e-Government* apresenta no quotidiano, como uma ferramenta aglutinadora de informação, que sendo disponibilizada de forma adequada e suportada em meios tecnológicos adequados, permite elevar os padrões de qualidade do serviço prestado, eliminar barreiras e aproximar os cidadãos dos centros de decisão.

PARTE I

ENQUADRAMENTO DA TEMÁTICA

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO GERAL DE NEGÓCIO ELETRÓNICO

No decurso deste capítulo, será possível analisar uma série de informações que permitirão enquadrar o tema e que partem de uma abordagem geral de NE para uma abordagem mais específica, que considera o GE como uma das modalidades do NE. Será igualmente apresentada a evolução de uma sociedade na qual existiam dificuldades de comunicação para uma sociedade caracterizada pela utilização intensiva dos sistemas e das tecnologias de informação e comunicação. Com efeito, atualmente, os avanços na era da eletrónica são tão grandes que já é possível estabelecer muito mais do que a simples comunicação, onde todas as empresas e organizações desenvolvem esforços para se tornarem visíveis e interagirem com os cidadãos, possibilitando a obtenção de diferentes tipos de benefícios para ambas as partes.

1.1. COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Desde muito cedo que o Homem sente necessidade de estar informado, tendo essa busca incessante de informação sido facilitada com a introdução de novas técnicas e processos que facilitaram a partilha de informação, e sido particularmente notória a partir do século XV, com a “novidade” introduzida por Gutenberg (*i.e.* a imprensa), que veio revolucionar por completo a forma de produzir informação. É certo que já antes a informação existia, mas de forma mais “rudimentar” e menos massificada, estando apenas ao alcance de poucas pessoas, que dela se serviam de forma restrita (Mattelart, 2002).

Com Gutenberg introduziu-se na sociedade os conceitos de *cópia* e de *impressão*, conceitos fundamentais para que a informação e os materiais pudessem ser duplicados com maior rapidez e de forma mais fácil, permitindo, desse modo, atingir outros públicos e ter um alcance maior na partilha dessa mesma informação. A inovação de Gutenberg veio permitir a impressão de livros e jornais com maior rapidez e com melhor qualidade,

tendo, a partir daí, surgido por toda a Europa um sem número de publicações (autorizadas ou clandestinas) (para mais desenvolvimentos, ver Mattelart, 2002).

Em Portugal, há relatos da existência de imprensa escrita a partir de 1641, com a criação da *Gazeta da Restauração*, como um veículo de informação predominantemente política e que sofreu pressões até ser suspensa em 1647. Contudo, a verdadeira implementação na imprensa portuguesa foi efetiva no século XIX, tendo sido impulsionada pela revolução liberal de 1820, que veio anular a censura e a pressão exercida pelo Estado e pela Inquisição. Mais tarde, ainda em pleno regime monárquico, surgiram jornais como o *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias* e o *Comércio do Porto*. Após este breve período de liberdade de imprensa, o golpe de Estado militar de 1926 pôs fim à primeira república e a imprensa só voltaria a ser livre pós 25 de abril de 1974. Esta breve resenha histórica sobre a introdução da imprensa e, sobretudo, sobre a situação em Portugal permite afirmar que nem sempre comunicar foi fácil. Todavia, passadas quase quatro décadas, não podemos deixar de referir a tremenda evolução verificada no nosso País no que toca ao acesso à informação e à disponibilização de conteúdos à sociedade em geral (ver Monteiro, 2007).

A Internet chega a Portugal no início da década de 80, com a criação do primeiro “nó” destinado, sobretudo, às universidades, tal como já acontecia no país da sua criação (*i.e.* Estados Unidos da América). Em 1986, a atual Fundação para a Ciência e Tecnologia criou a Rede da Comunidade Científica Nacional, que deu um passo de gigante no desenvolvimento dessa tão útil e indispensável ferramenta mas que, até 1994, esteve praticamente fechada aos círculos universitários, não sendo de fácil acesso à comunidade geral. A partir de 1995, a Internet começa então a ser utilizada pelos meios de comunicação social, sobretudo pelas televisões nacionais, como forma de fornecer conteúdos aos utilizadores. A partir daqui, a expansão ocorreu de forma muito rápida, com a disponibilização do serviço ao público em geral (*cf.* Monteiro, 2007).

A generalização e crescimento exponencial das TIC levaram a que a comunidade em geral passasse a olhar para a Internet de uma forma completamente diferente, quer através do público em geral e das empresas, quer do próprio Estado que, obviamente, querendo fazer parte da era digital, investiu bastante para que a informação existisse e fosse disponibilizada em larga escala (Frang, 2002). Assim, a sociedade do conhecimento

assume hoje um papel de relevo na economia nacional e mundial, permitindo uma oportunidade clara de modernização, incentivo e geração de riqueza aos seus utilizadores. De resto, é nesta sequência lógica que foram surgindo conceitos próprios como, por exemplo, *Negócio Eletrónico* (ver Rowley, 2000; Frang, 2002; Fonseca e Ferreira, 2006).

1.2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE NEGÓCIO ELETRÓNICO

O *Negócio Eletrónico* (NE), também conhecido por *e-Business*¹, é um processo que vai para além da compra e venda de produtos ou serviços. Kalakota e Robinson (2001) definem o NE como todo o negócio suportado numa base tecnológica para maximizar o valor para o cliente. Para Shankar, citado em Rodrigues (2007: 10), o NE consiste na utilização de meios eletrónicos para a exploração da oportunidade de rever o modelo de negócio, isto é, preconceber e reposicionar a empresa, com a finalidade de obter vantagens competitivas. Por outro lado, Rowley (2000) associa o NE aos aspetos tecnológicos inerentes ao negócio, ao ato de comprar ou de vender, ao serviço ao cliente e à colaboração com parceiros de negócio.

O NE, como conceito amplo associado à prática de qualquer atividade que assente numa base tecnológica, tem vindo a provocar profundas mudanças nas organizações e na relação destas com os seus clientes, parceiros e fornecedores. Em função disso, temos vindo a assistir, nas últimas décadas, a uma alteração na forma e no âmbito de prestar serviços, no relacionamento entre agentes e no modo como se processa a criação de valor (Ferreira, 2003). Segundo Kalakota e Whinston, citados em Luciano *et al.* (2003: 2), “*a mudança é tão grande que é possível afirmar que o mundo está no meio de uma revolução na forma de fazer comércio*”. Todavia, e antes de qualquer adaptação e/ou reflexão sobre a forma de se gerir um negócio, parece relevante procurar entender-se o verdadeiro significado da expressão “Negócio Eletrónico” (ou *e-Business*) (assim como o significado de “Governo Eletrónico”, entendido como uma modalidade do “Negócio Eletrónico”). Para Gouveia (2006), o NE dá-nos o desenvolvimento e a coordenação de

¹ Em conformidade com Gouveia (2006: 50), “o termo *e-Business* foi inicialmente utilizado pela IBM, em 1997, numa campanha publicitária sobre a utilização da WWW/Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação para a condução do negócio de uma organização”.

processos de negócios através da utilização intensiva de TIC e de informação digital. Em conformidade com o autor, o NE só é possível quando as TIC conseguem transformar os processos. Neste contexto, e em conformidade com Laudon e Traver (2006), a IBM foi a primeira organização a empregar o termo de NE, em 1997, numa campanha publicitária sobre a utilização da WWW/Internet. Segundo os autores, esta empresa foi também a primeira a aplicar as TIC na condução de um negócio dentro de uma organização. Com efeito, a IBM, citada em Rodrigues (2007: 4), define NE como *“uma proposta segura, flexível e integrada para distribuir valores de negócios diferenciados através da combinação de sistemas e processos que dirigem as operações centrais do negócio com a simplicidade e alcance tornados possíveis pela tecnologia da Internet”*.

Nas organizações, os benefícios trazidos pelo NE fazem com que as empresas possam melhorar a qualidade dos serviços, na medida em que proporcionam um serviço interativo e personalizado. Por conseguinte, o tabu dos preços começa a ser mais transparente, possibilitando o recurso a leilões, a agregação de volumes de informação e, sempre que possível, a implementação de economias de escala. Como tal, os preços dos produtos e/ou serviços tendem a diminuir à medida que a qualidade aumenta. O tempo de resposta para satisfação do pedido é igualmente baixo, pois o NE reduz o tempo que decorre entre o pedido do cliente e a sua satisfação. Este benefício é parcialmente conseguido pelo recurso a sistemas de informação baseados na Internet e que permitem a configuração pelo cliente, muitas vezes em regime de *self-service*, e a integração dos intervenientes na cadeia de fornecimento do NE. Na prática, segundo Moraes *et al.* (2008: 2), se houver uma boa condução do NE, este proporcionará às empresas:

- Maior visibilidade nos seus mercados-alvo;
- Expansão de mercados;
- Atração e manutenção de clientes;
- Aumento da capacidade de resposta;
- Disponibilização de serviços inovadores;
- Reforço de relações de negócios;
- Redução de custos inerentes a produtos, serviços e respetivo suporte.

As definições existentes sobre NE são inúmeras e têm variado ao longo do tempo. Nesta sequência, Rita e Oliveira (2006: 8) referem que o *e-Business* assenta num “subconjunto de atividades de Marketing [...] cujo fim é permitir e facilitar a compra e venda de bens e serviços por intermédio de tecnologias e sistemas” de forma eletrónica. Esta lógica associa-se a uma definição na qual se reconhece a noção de NE como a “compra e/ou a venda de bens e/ou serviços através de redes eletrónicas de dados, como a Internet, podendo as transações ocorrer entre as empresas, consumidores finais”, etc. (Gonçalves *et al.*, 2008: 121). Ainda conforme Kalakota e Whinston, citados em Luciano *et al.* (2003), o NE pode ser definido sob diversas formas, de acordo com diferentes perspetivas:

- *Comunicação*: é a entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos via linha telefónica, redes de computadores ou outros meios;
- *Processos de Negócios*: é a aplicação de tecnologia na direção de automação de transações de negócios e fluxos de trabalho;
- *Serviços*: é a ferramenta que permite cortar custos, ao mesmo tempo em que se aumenta a qualidade e a velocidade de entrega;
- *Online*: permite capacidade de compra e venda de produtos e informação na Internet e/ou outros serviços *online*.

A vasta abrangência do conceito leva a que o NE possua diversas variantes, de acordo com as características específicas de cada negócio. Assim, é possível considerar um conjunto de termos relacionados, que Phan (2003) designou por *categorias*. Para uma melhor compreensão do enquadramento e desenvolvimento do presente trabalho, parece essencial saber distinguir-se as variantes de NE, pois, nos dias que correm, é muito frequente ouvir falar-se nas variantes do NE, sem se saber muito bem o que as distingue. Com efeito, e em conformidade com Phan (2003), as principais categorias de NE são: (1) *e-Auction*, que é equivalente aos leilões tradicionais, mas tem a particularidade de ser uma atividade realizada por mediação eletrónica; (2) *e-Banking*, visto como sucessor do *homebanking*, que permite a realização das atividades bancárias por intermédio de meios eletrónicos; (3) *e-Trading*, que traduz a versão eletrónica da bolsa e dos mercados de valores; (4) *e-Gambling*, que é a alternativa eletrónica aos casinos e casas de jogos de

sorte e azar; (5) *e-Learning*, entendido como suporte ao processo de ensino e aprendizagem por mediação eletrónica; e (6) *e-Commerce*, também designado por comércio eletrónico, que indica a realização de uma atividade comercial por via eletrónica. Não obstante a aparente facilidade desta classificação, importa salientar que, muitas vezes, as *categorias* (ou *variantes*) do NE são confundidas com as suas *modalidades* (ver desenvolvimentos no ponto 1.3).

Em síntese, podemos afirmar que o NE proporciona diferentes perceções das suas potencialidades. Como tal, as organizações (públicas e privadas) podem (e devem) utilizá-lo como componente da sua estratégia e/ou para complementar métodos ou técnicas já existentes. Tratando-se de uma modalidade do NE, o Governo Eletrónico tem provado que muitas das práticas já existentes têm dado uma grande ajuda para que os métodos laborais sejam mais eficientes. A título de exemplo, salienta-se a entrega do Imposto sobre o Rendimento Singular (IRS) (em www.e-financas.gov.pt), ou o portal do Cidadão (www.portaldocidadao.pt), que têm vários serviços disponíveis e permitem poupar recursos, dado que, em alguns casos, os cidadãos fazem o papel de funcionários ao preencher e solicitar documentos ou ações. Para os organismos públicos é também uma mais-valia, na medida em que permite disponibilizar meios que libertam os serviços de atendimento presencial. Como tal, quanto menos cidadãos se deslocarem aos balcões, mais produtivos se tornam os serviços.

1.3. MODALIDADES DE NEGÓCIO ELETRÓNICO

De um modo genérico, as modalidades do NE dependem do tipo de cliente a que nos estamos a dirigir. No entanto, cada uma das modalidades envolve operações distintas, o que origina a necessidade de responder a diferentes requisitos. Como tal, recorre-se a diferentes cadeias de valor com processos diferentes e específicos para cada situação. A exposição da cadeia de valor possibilita que as atividades expostas e desenvolvidas pelas empresas possam satisfazer as necessidades dos seus clientes. No decurso da presente investigação, verificou-se que existe uma grande variedade de modalidades de NE e, por conseguinte, houve necessidade de adotar uma perspetiva lata que, segundo Laudon e

Traver (2006), permite classificar essas modalidades da seguinte forma: (1) *Business-to-business* (B2B), que traduz uma relação comercial, por meio das TIC, no qual as empresas efetuam transações comerciais com outras empresas, não englobando o Estado; (2) *Business-to-Consumer* (B2C), que trata das relações estabelecidas entre a empresa e o cliente final; (3) *Consumer-to-Consumer* (C2C), que traduz uma modalidade onde existe apenas a relação entre particulares com particulares, isto é, entre indivíduos ou consumidores finais; (4) *Consumer-to-Business* (C2B), que repercute um relacionamento entre indivíduos que utilizam a Internet para vender produtos ou serviços às organizações; (5) *Mobile Commerce* (MC), que respeita a transações e atividades desenvolvidas através de um processo sem fios denominado *wireless*; (6) *Business-to-Employee* (B2E), que emprega a relação existente entre a empresa e o empregado, isto é, a organização fornece bens, serviços ou informações aos seus colaboradores; (7) *Business-to-Government* (B2G), que trata de uma modalidade em que as transações comerciais são estabelecidas entre as empresas e o Estado, ou seja, está associada à prática de governação eletrónica (*i.e. e-Government*); (8) *Government-to-Citizen* (G2C), que é uma modalidade em que o Estado fornece bens, serviços ou informações aos cidadãos, que são vistos como clientes; (9) *Government-to-Business* (G2B), que compreende a partilha de serviços, bens ou informações por parte do Estado às empresas; (10) *Peer-to-Peer* (P2P), que permite a partilha de ficheiros e recursos de computador para computador, sem ter que passar por um servidor da *Web* (*i.e.* existe partilha de informação entre os particulares, podendo estes assumir tanto o papel de cliente como de fornecedor); (11) *Consumer-to-Administration* (C2A), interação eletrónica dos cidadãos com a Administração Pública (AP) (*i.e.* todos os pedidos de emissão de documentos e toda a parte relacionada com os impostos) e (12) *Business-to-Administration* (B2A), que respeita às transações entre as empresas e organizações da AP.

Segundo Phan (2003), o uso destas modalidades de *e-Business* dispensam a transação *face-to-face*, pois são realizadas eletronicamente, utilizando computadores e comunicações em rede. Em particular, no que ao *e-Government* diz respeito, a utilização das TIC para a disponibilização de informação e/ou prestação de serviços aos cidadãos (e/ou empresas) visa, essencialmente, o aumento da eficiência e da eficácia do atendimento. As soluções do *e-Government* apresentam benefícios claros, qualitativos e

quantitativos, não apenas para o Governo, mas também para os cidadãos, empresas e funcionários do Governo. Face ao exposto, parece evidente que, no âmbito do presente trabalho, seja importante explorar a terminologia e as extensões que dizem respeito ao *Governo Eletrónico (i.e. e-Government)*.

SINOPSE DO CAPÍTULO I

Partindo de uma abordagem geral para uma abordagem mais específica, este primeiro capítulo da dissertação teve como principal objetivo analisar um conjunto de conceitos considerados essenciais para uma melhor compreensão do NE e de toda a sua abrangência em termos de modalidades existentes, nas quais se destaca, no âmbito da presente dissertação, a modalidade de Governo Eletrónico (*e-Government*). Para efeitos de enquadramento, foi feita a apresentação de uma realidade evolutiva que permitiu passar de uma sociedade com dificuldades iniciais de comunicação para uma sociedade caracterizada pela utilização intensiva de novas tecnologias de informação e comunicação. Na prática, como exposto ao longo deste capítulo, a generalização e crescimento exponencial das TIC levaram a que a comunidade em geral passasse a olhar para a Internet de uma forma completamente diferente, quer através do público em geral e das empresas, quer do próprio Estado que, obviamente, querendo fazer parte da era digital, investiu de forma considerável para que a informação fosse disponibilizada em larga escala. Face à variedade de definições de NE encontradas na literatura, o capítulo prosseguiu fazendo nítida referência à necessidade de interpretar este conceito como prioridade estratégica das organizações públicas e privadas, sendo necessário proceder, para olvidar qualquer confusão, à distinção entre *variantes* (e.g. *e-Banking* e *e-Learning*) e *modalidades* (e.g. B2B e B2C) do Negócio Eletrónico. Em termos de Governo Eletrónico, e ainda numa perspetiva embrionária, foram apresentados alguns princípios diretamente relacionados com o progressivo aumento da utilização das TIC no relacionamento dos cidadãos com a Administração Pública; o que originou mudanças organizacionais na forma e no âmbito da prestação de serviços, no relacionamento entre agentes económicos e no modo como se processa a criação de valor. Na sua generalidade, este primeiro capítulo foi importante para alicerçar e/ou facilitar o entendimento do trabalho desenvolvido nos capítulos seguintes, abrindo precedência para que, no próximo capítulo, se faça uma breve análise do conceito de GE, entendido como vetor estratégico de intervenção do Estado na forma como os cidadãos interagem com a Administração Pública. Nessa lógica, proceder-se-á à identificação das manifestações, modelos e/ou aplicações de GE, bem como dos benefícios e barreiras decorrentes dessas manifestações.

CAPÍTULO II

O GOVERNO ELETRÓNICO COMO MODALIDADE DO NEGÓCIO ELETRÓNICO

Associado ao Negócio Eletrónico surge o Governo Eletrónico. Num mundo como o de hoje, no qual as TIC estão cada vez mais desenvolvidas e disponíveis para qualquer cidadão, os serviços públicos não podem escamotear as vantagens trazidas por essas mesmas tecnologias. A esta realidade dá-se o nome de *Governo Eletrónico*. Em Portugal, foi definido um *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* (cf. DR, 2003), onde são apresentados os objetivos do Estado e os respetivos eixos de atuação para os projetos a desenvolver neste domínio. Assim, o objetivo principal deste capítulo consiste em enquadrar o conceito de Governo Eletrónico como modalidade de uma realidade mais vasta que é o Negócio Eletrónico.

2.1. OBJETIVOS E CONCEITOS DE GOVERNO ELETRÓNICO

“O *e-Government* é um dos conceitos mais interessantes introduzido no âmbito da Administração Pública nos últimos anos” (Moon in Teixeira e Gouveia, 2005: 111). Segundo Gronlund (2004), o *e-Government* pode assumir diversas expressões, tais como: *Governo Online*, *Governo Digital*, *e-Gov*, *Governo Eletrónico*, entre outros. Importa realçar que, de acordo com os objetivos do Governo, assim é definida a estratégia a implementar. Com a modernização da Administração Pública, através do avanço das novas tecnologias de informação e comunicação, o objetivo do *e-Government* passa por promover uma maior aproximação entre o Governo e o Cidadão. Por conseguinte, e de um modo geral, podemos afirmar que o Governo Eletrónico (também denominado por *e-Government*) assenta numa qualquer ação realizada pelo Governo que seja concretizada com base em suporte eletrónico e aumente os índices de aproximação ao Cidadão.

Face ao exposto, o *e-Government* desempenha um papel importante na atuação do Governo, papel esse que tende a ser cada vez mais importante, não só porque os meios tecnológicos se vão desenvolvendo através das mais variadas formas, como o acesso aos meios informáticos se torna também mais vulgar, potenciando a utilização de todos os

públicos, independentemente da classe etária ou grupo socioeconómico a que pertencem (Graafland-Essers e Ettedgui, 2003). Por outro lado, as tecnologias de comunicação e a sua crescente utilização nas políticas governamentais facilitam a divulgação de informações, a partilha de comunicação e a utilização de serviços que o Governo disponibiliza. Perante este cenário, um dos grandes objetivos do *e-Government* prende-se, precisamente, com a necessidade de permitir, a qualquer cidadão e da forma mais transparente possível, o acesso à informação.

Na prática, o *e-Government* não é um simples processo de mudança de atuação do Governo consubstanciada na utilização de ferramentas eletrónicas, que, só por si, possam introduzir mudanças na atuação em função do interesse público. Com efeito, a implementação e a correta utilização do *e-Government* implicam uma alteração na forma como o Governo se desenvolve, acarretando alterações nas suas funções e atribuições, para que o resultado obtido seja o mais adequado possível (Graafland-Essers e Ettedgui, 2003). Desta forma, com a utilização do *e-Government*, impõe-se a introdução de novos processos, a alteração de procedimentos e a substituição de velhos hábitos, criando uma nova dinâmica num conjunto de interações que se pretende que funcionem na plenitude. Esta nova abordagem permite ao utilizador tirar mais partido das relações com o Governo, pelas ferramentas que lhe são colocadas à disposição e pela facilidade com que acede a qualquer “balcão”, proporcionando a obtenção de experiências interativas onde, como utilizador, se pode envolver num diálogo direto com o Governo, mediado por tecnologias da informação e comunicação.

Segundo Santos e Amaral (2003: 15), o *e-Government* “*é a utilização que os organismos públicos sejam eles centrais, regionais ou locais, fazem das tecnologias da informação e da comunicação. Falamos de tecnologias como redes locais de computadores, a internet, a comunicação móvel, as quais têm a capacidade de transformar as relações da Administração Pública com o cidadão, com as empresas, com os diferentes níveis de governo ou mesmo com outros governos. Estas tecnologias podem servir para uma grande variedade de fins: melhoria dos serviços ao cidadão, melhoria das relações com as empresas, melhoria da informação fornecida aos cidadãos ou melhoria da gestão. Os benefícios resultantes são o aumento da transparência, redução de custos, menos corrupção, maior comodidade ou crescimento das receitas*”. Esta ideia

parece ser consubstanciada com uma publicação em Diário da República, mais especificamente na resolução de Conselho de Ministros de 2003 (cf. DR, 2003), segundo a qual *“o Governo Eletrónico é um processo suportado no desenvolvimento das tecnologias de informação, que coloca o Cidadão e as empresas no centro das atenções, melhora a qualidade e a comodidade dos serviços e reforça os meios de participação ativa no exercício de cidadania. Simultaneamente, aumenta a eficiência, reduz custos e contribui para a modernização do Estado”*.

Nesta linha de raciocínio, e seguindo a orientação do relatório da OCDE (2003a), o Governo Eletrónico caracteriza-se como *“uma componente importante em termos de reforma geral, servindo como uma ferramenta; renova o interesse em gestão pública, destaca consistências internas, e ressalta o compromisso com os objetivos de uma boa governação”*. A este respeito, Holden *et al.* (citados em Teixeira e Gouveia, 2005: 115) consideram que *“o e-Government possui o potencial necessário para quebrar barreiras disciplinares, organizacionais e geográficas sendo um catalisador da transformação organizacional e da reengenharia de processos de negócio”*.

Em conformidade com Gouveia (2004), o *e-Government* é a utilização das tecnologias de informação e comunicação na Administração Pública, incluindo o impacto das transformações na organização e prestação de serviços ao Cidadão e a quem com ele se relacione, de maior qualidade, que potencie a operacionalização de políticas públicas de um modo mais eficaz e eficiente. Adicionalmente, também o poder político é suportado pelas facilidades associadas ao *e-Government* e, como tal, poder-se-á afirmar que os principais objetivos do Governo Eletrónico em Portugal passam pela satisfação das necessidades dos cidadãos, obtenção de maior eficiência, fazer com que os serviços do Estado sejam mais transparentes e, de certo modo, *“aumentar a participação democrática por parte dos cidadãos”* (UMIC, 2005: 5).

Segundo Frang (2002), o *e-Government* é a forma de o Governo utilizar as informações mais inovadoras, bem como as tecnologias da informação e comunicação, particularmente nas aplicações *Web-based Internet*, por forma a permitir às organizações e aos cidadãos um melhor acesso à informação, aumentando a qualidade dos serviços e, cumulativamente, potenciando maiores oportunidades de participação em processos democráticos, o que trará uma melhor relação custo-benefício, bem como o reforço da

relação entre os cidadãos e Governo. Face ao exposto, parece lógico que, com a modernização do Governo Eletrónico, a relação existente entre as empresas e os cidadãos para com a AP seja vista como um processo estratégico de melhoria. Ou seja, promove a cidadania, impulsiona as mudanças nas organizações públicas, dissemina a tecnologia e fomenta a integração de sistemas e processos com vista à inclusão digital. Por conseguinte, é natural que seja significativo e crescente o número de modelos, projetos e/ou simples manifestações de Governo Eletrónico.

2.2 MANIFESTAÇÕES, PROJETOS E APLICAÇÕES DE GOVERNO ELETRÓNICO

O principal instrumento de coordenação estratégica e operacional das políticas do XV Governo Constitucional para o desenvolvimento do Governo Eletrónico em Portugal surgiu com o *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* (DR, 2003), que deu sequência à Resolução do Conselho de Ministros n.º135/2002, de 20 de novembro, referente à criação da UMIC (cf. DR, 2002). Segundo este plano de ação, “*o Governo Eletrónico é um processo suportado no desenvolvimento das tecnologias de informação, que coloca o cidadão e as empresas no centro das atenções, melhora a qualidade e a comodidade dos serviços e reforça os meios de participação ativa no exercício da cidadania. Simultaneamente, aumenta a eficiência, reduz custos e contribui para a modernização do Estado*” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003 de 26 de junho in DR, 2003).

De acordo com a UMIC (2002: 04), O *Plano de Ação para o Governo Eletrónico* é um complemento do *Plano de Ação para a Sociedade da Informação*, tendo como principal objetivo a “*coordenação estratégica e operacional das políticas para o desenvolvimento da Sociedade da Informação em Portugal*”. Deste modo, o *Plano de Ação para a Sociedade da Informação* é composto por sete pilares: (1) *uma sociedade da informação para todos*; (2) *novas capacidades*; (3) *qualidade e eficiência dos serviços públicos*; (4) *melhor cidadania*; (5) *saúde ao alcance de todos*; (6) *novas formas de criar valor económico*; e, por último, (7) *os conteúdos atrativos*. Neste estudo em particular, e relativamente ao *Plano de Ação para o Governo Eletrónico*, importa salientar o pilar

referente à “*qualidade e eficiência dos serviços públicos*”. Ademais, o plano de ação para o desenvolvimento da estratégia do GE foi orientado para a modernização e qualidade na AP, tendo sido definidos projetos e ações, compostos por sete eixos, nomeadamente: (1) *serviços públicos orientados para o Cidadão*; (2) *AP moderna e eficiente*; (3) *nova capacidade tecnológica*; (4) *racionalização de custos de comunicação*; (5) *gestão eficiente das compras*; (6) *serviços próximos dos cidadãos*; e (7) *adesão aos serviços públicos interativos* (UMIC, 2002). Neste sentido, são vários os projetos a desenvolver no domínio do GE, a saber:

- Portal do Cidadão;
- Promoção da interoperabilidade;
- Racionalização de custos de comunicação;
- Compras públicas eletrónicas;
- Criação do portal da administração e do funcionário público;
- Sistema de informação nacional e único da segurança social;
- Documento único do registo automóvel;
- Sistema integrado do registo de identificação civil.

2.2.1 Portal do Cidadão

O *Portal do Cidadão* é, sem aparente dúvida, o projeto mais importante desenvolvido no âmbito do *e-Government* e está integrado na estratégia global de portais da AP, tendo sido lançado em março de 2004 e contando, em 2011, com mais de 680 serviços disponíveis, dependentes de 125 organismos públicos (para maior discussão, ver Plano Tecnológico, 2011). A UMIC foi responsável pelo funcionamento e desenvolvimento contínuo do Portal do Cidadão até 1 de maio de 2007, momento em que passou a ser a *Agência para a Modernização Administrativa (AMA)* a prestar esse serviço. O *Portal do Cidadão* tem vindo a ser constantemente melhorado, através da inclusão de novos serviços, de forma a aproximar-se cada vez mais dos cidadãos. Existem dados no *website* da UMIC que revelam o êxito deste projeto, no que diz respeito à aplicação da estratégia definida para fornecer e disponibilizar serviços e conteúdos aos cidadãos, nomeadamente com o exemplo das declarações de IRS entregues por via eletrónica, que em 2009

representaram cerca de 80% do total de contribuintes do País, ou através da observação da evolução do número de cidadãos subscritores de *newsletters* ou de alertas via *Short Message System* (SMS) que o serviço disponibiliza (para maior discussão, ver Plano Tecnológico, 2011). Na prática, o *Portal do Cidadão* é um serviço prático e cómodo que está disponível a qualquer momento e em qualquer local, permitindo de forma simples e segura responder às necessidades do Cidadão. Este serviço apresenta três grandes objetivos (*cf.* DR, 2003):

- Colocar os serviços públicos cada vez mais próximos e disponíveis ao Cidadão;
- Tornar a AP mais eficiente, eficaz e respeitada pelo Cidadão;
- Desenvolver um portal Internet, enquadrado numa plataforma multicanal, como ponto de acesso por excelência dos cidadãos aos serviços públicos.

O portal apresenta-se dividido em duas áreas funcionais: uma dedicada às empresas (G2B) e a outra dedicada aos cidadãos (G2C). Os serviços disponibilizados pelo Portal “*representam cerca de 500 assuntos do quotidiano tanto dos cidadãos como das empresas*” (Alves e Moreira, 2004: 21). Além disso, apresenta ainda um “separador” específico que remete o Cidadão para o *website* do Governo da República, o que denota claramente a visão de aproximação que se pretende e a eliminação de barreiras entre o Estado e o Cidadão.

2.2.2 Promoção da Interoperabilidade

A interoperabilidade é o “*mecanismo que permite a comunicação entre os sistemas de informação dos vários agentes envolvidos na utilização e prestação de serviços públicos interativos*” (SINFIC, 2005), como: cidadãos, empresas, funcionários públicos e entidades da AP. Apesar de não ser exclusiva do domínio público, a interoperabilidade é igualmente um projeto muito importante para o desenvolvimento do *e-Government*, tendo em conta que dele depende todo o funcionamento da relação entre AP e os cidadãos. Por conseguinte, a *Plataforma de Interoperabilidade* é, no fundo, a “rede” de sustentação de toda a operação, dado que efetua claramente a definição por camadas, referindo-se aos vários níveis em que se encontra a informação e a disponibilização de serviços (UMIC,

2011). Temos, por isso, em presença a denominada “Camada de Retaguarda”, onde se encontram todos os serviços contidos no *Portal do Cidadão*. Passamos depois para a chamada “Camada de Lógica de Negócio e Serviços Comuns”, onde se encontram as *frameworks* de serviços comuns que asseguram a operação entre o *webservice* e as *mensagens XLM* que, após encriptadas, passam para os diversos serviços. Esta plataforma torna-se importante, pois é através dela que se consegue, por exemplo, a credenciação, autenticação e autorização eletrónica de utilizadores, permitindo também a orquestração de processos e combinação de serviços e sistemas de informação da AP, entre outras ações de importância vital para o funcionamento de todo o sistema (cf. UMIC, 2011).

Com o intuito de reduzir as despesas públicas, surge o projeto que visa a *racionalização de custos de comunicação*. Nesse sentido, a AP tem como objetivo reduzir 25% dos custos de comunicação. Este é um objetivo vital e que facilmente se justifica, tendo em conta que os serviços podem reduzir substancialmente as suas despesas a vários níveis, com especial enfoque para os custos de carácter administrativo e de recursos humanos, uma vez que o trabalho fica mais facilitado e estandardizado, evitando perdas de tempo, atendimentos longos, dificuldades de comunicação e outras situações que se podem eventualmente observar quando se realiza o atendimento em balcão físico. Este é um objetivo bastante importante e atual, tendo em consideração as atuais dificuldades financeiras que o nosso País, a Europa e o mundo atravessam.

2.2.3 Plano das Compras Públicas Eletrónicas

Outro dos projetos abrangidos por este plano é o *das compras públicas eletrónicas*, que, como referido anteriormente, pretende desenvolver a racionalização de custos, o aumento da transparência e da eficiência no setor público. Este projeto trouxe profundas mudanças nos processos de compras públicas em Portugal, com alterações radicais na forma como se passou a efetuar a contratação pública, bem como a forma perfeitamente transparente como os contratos são adjudicados. Este foi, sem aparente dúvida, um passo de gigante num processo que costumava ser sempre moroso, complexo e “nebuloso” onde, para além de muitas dificuldades de acesso, se verificavam muitas questões desconhecidas da maioria dos cidadãos. Ao partir-se para o *Programa Nacional de Compras Eletrónicas*,

introduziram-se mecanismos que permitiram, desde muito cedo, a adesão de inúmeros serviços dentro dos ministérios aderentes, tendo contado, num primeiro momento, com a participação de 7 ministérios e com a Presidência do Conselho de Ministros, 52 processos de agregação e negociação, 370 organismos e 12 categorias de produtos. O processo tem vindo a evoluir, tendo começado com ganhos de escala e poupanças que, em 2006, representaram cerca de 4 mil milhões de €, tendo naturalmente evoluído para valores de cerca de 180 mil milhões € em 2010 (*cf.* UMIC, 2006). Também neste ponto se verifica a forte presença do *e-Government*, dada a utilização das TIC no processo, bem como a introdução de processos de registo de fornecedores, de consulta de processos, de apresentação de propostas, entre tantos outros que, por força do objeto de estudo deste trabalho, vieram facilitar a vida às empresas e aos cidadãos, quer tenham como objetivo a atividade empresarial ou a simples pretensão no acesso à informação de direito público.

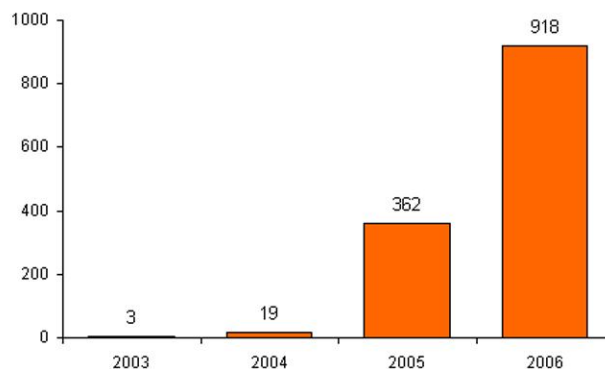
2.2.4 Plataforma das Compras Públicas

Na sequência do plano de compras públicas eletrónicas, surgiu a plataforma de compras públicas. Neste ponto, releva começar por referir que o *e-Government* tem tido múltiplas aplicações, como forma de facilitar a vida aos cidadãos e às empresas, eliminando barreiras, facilitando processos e disponibilizando serviços. Neste sentido, nos últimos anos, temos assistido a uma alteração radical no que respeita também à contratação pública, não só por força da entrada em vigor da nova legislação e limites à contratação, mas também porque importa simplificar processos, eliminar burocracias, aumentar a transparência nas compras públicas, bem como disponibilizar informação sobre o setor de compras do estado, onde se incluem todas as entidades públicas. Esta profunda alteração levou a que se optasse por efetuar uma centralização de procedimentos através da *Web*, profundamente baseada no *e-Government*, onde, através da criação de um *website* na Internet, foi possível juntar entidades públicas, fornecedores e cidadãos. Este *website* foi designado por *plataforma de compras públicas eletrónicas*.

O que hoje é uma realidade e uma obrigação legal para as entidades públicas, nasceu de um projeto financiado, em 1999, que foi elaborado pelo Departamento de Engenharia Civil do Instituto Superior Técnico (DEG/IST) e aprovado pela Fundação da

Ciência e Tecnologia (FCT), que se encontrava dependente do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Este projeto, designado de *Plataforma Construlink*, apresenta fortes desenvolvimentos, através do envolvimento de uma série de docentes do IST tendo, em 2001, sido constituída uma sociedade onde estão presentes o *know-how* técnico e a experiência de campo. Desde esse momento, a *Construlink* passou a ter uma posição relevante na área das TIC, disponibilizando serviços de *e-Business* através da Internet. Ainda que num primeiro estágio a *Construlink* estivesse muito focada na construção civil, passou, posteriormente, a desenvolver diversas plataformas para apoio às compras eletrónicas executadas pela AP (central e local), nomeadamente com a execução da Plataforma das Compras Públicas (ver Gatewit, 2012). Assim, a plataforma desenvolvida permitiu dar resposta às exigências legais relativas à aquisição de bens e serviços por parte da AP, “*centralizando a realização de todos os concursos públicos, passando a ser completamente processados online*” (Fonseca e Ferreira, 2006: 39).

Em 2007, a *Construlink* conseguiu ter em funcionamento plataformas distintas, que operavam em serviços e tecnologia para os setores público e privado. Nos últimos anos, a *Construlink* tem apresentado um crescimento exponencial da sua carteira de clientes, em mais de quatro centenas de novos clientes, onde se incluem, por exemplo, o Banco de Portugal, a Assembleia da República, ministérios, entidades reguladoras, institutos públicos, hospitais, comunidades intermunicipais e diversos municípios (*cf.* Gatewit, 2012). Com base no *Gráfico 1*, podemos verificar que, entre o ano de 2003 e 2006, o número de organismos que utilizou as plataformas eletrónicas para a realização de compras públicas subiu substancialmente, sobretudo se comparamos a situação nos anos 2005 e 2006, o que demonstra grande adesão ao sistema por parte das entidades.



Fonte: Gatewit (2012).

Gráfico 1 – Nº de Organismos Utilizadores das Plataformas de Compras Eletrónicas do PNCE

Recentemente, o projeto *Construlink* foi renomeado *Gatewit – Empowerin and Platforms* (<http://www.gatewit.com/pt>), tendo renovado a sua imagem e disponibilizado ainda mais produtos e serviços, com uma grande abrangência de áreas e de públicos. O desenvolvimento desta empresa tem sido publicamente reconhecido, havendo referência à atribuição de vários prémios, pela visão estratégica e inovadora com que se apresenta no mercado, e aos quais não é alheio o facto de a empresa apostar fortemente nas pessoas, nas TIC e no *e-Government*, como fatores determinantes para o seu próprio sucesso e para o sucesso dos projetos em que se envolve. Todavia, para o presente trabalho, a área mais relevante de atividade desta empresa é o serviço “*Gatewit – Compras Públicas*”, dado que liga a AP com os fornecedores e com o público em geral.

A AP não pode ser encarada como uma entidade única, já que dentro dela existem muitas entidades, das mais variadas áreas e com todo o tipo de dimensão. A observação desta realidade deverá permitir ter a noção da grandiosidade e abrangência setorial, bem como o seu próprio custo na produção nacional e os impactos que daí advêm. O momento que Portugal atravessa é bem demonstrativo de tudo o que há a fazer na melhoria de sistemas e na racionalização de custos, sobretudo ao nível da AP, onde cada entidade tem o seu gestor e o seu próprio orçamento, mas que apesar da crónica rigidez na despesa pública, apresenta uma margem e é o momento ideal para a reduzir, comprando melhor e com mais transparência e eficiência.

Quando o Estado lançou, no ano de 2003, o Programa Nacional das Compras Eletrónicas, pretendeu modernizar-se, através das TIC, transformando e melhorando a forma como compra, com o intuito de atingir quatro objetivos importantes: (1) obter poupanças financeiras significativas, mensuráveis e sustentáveis nos gastos do Estado; (2) facilitar o acesso das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ao mercado público; (3) promover a transparência do processo aquisitivo público; e (4) estimular o comércio eletrónico na economia portuguesa (Vasconcelos e Martins, 2006). Importa ainda referir que o facto de se ter passado para o sistema de plataformas eletrónicas, para as compras públicas de entidades públicas, para além de todas as vantagens já enunciadas, permitiu o surgimento de alguns *websites* e publicações diversas, produzidas por organismos públicos, que sintetizam e disponibilizam informação sobre as compras do Estado. Um bom exemplo daquilo que se pode fazer com a informação obtida a partir da centralização das compras públicas pode ser observado no *website* BASE (<http://www.base.gov.pt>), que não é mais que o Portal dos Contratos Públicos para onde é encaminhada toda a informação sobre esta área. Este portal, da responsabilidade do Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. disponibiliza toda a informação referente aos contratos públicos, permitindo pesquisar sobre legislação, concursos abertos, resultados de concursos, adjudicação de concursos, entre outros. É ainda da responsabilidade do Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. a elaboração do Relatório da Contratação Pública em Portugal, que é publicado anualmente e onde se pode verificar que, por exemplo, em 2010, a contratação pública, revestida das mais diferentes formas, atingiu valores muito próximos do 11 mil milhões de euros, dos quais 61% se referem a empreitadas de obras públicas e os restantes 39% referem-se a prestações de serviços (*in* BASE, 2012). Fica, por isso, bem visível a importância da adoção das TIC e do *e-Government* no que se refere às aquisições efetuadas por todo o Estado, onde se incluem os mais variados tipos de serviços públicos, saindo reforçada a informação disponibilizada, a transparência de procedimentos, a desburocratização processual, a eliminação de barreiras para os intervenientes, a redução de custos em todos os contextos e a simplificação de processos.

2.2.5 Portal da Administração e do Funcionário Público

De forma a consolidar o acesso à informação e proporcionar a estandardização de processos internos e de serviços prestados aos funcionários públicos, surge o *portal da administração e do funcionário público*. Este portal, apesar de ainda não ter sido implementado, propõe trazer inúmeras vantagens e simplificar a vida de milhares de funcionários públicos, dado que, através dele, se pretendem melhorar as relações entre entidade empregadora e o Cidadão trabalhador. Este seria o projeto ideal para disponibilizar toda a informação necessária, onde o trabalhador se poderia aconselhar, tirar dúvidas, enviar documentos ou, simplesmente, consultar informação sobre os mais variados domínios de interesse profissional.

2.2.6 Sistema de Informação Nacional e Único da Segurança Social

O *sistema de informação nacional e único da segurança social* é um projeto que visa fazer a integração global entre o Cidadão e a segurança social, nomeadamente na concessão atempada das prestações como, por exemplo, o combate à fraude e à evasão contributiva, a cobrança das contribuições, entre outros. Mais uma vez, este sistema aparece no sentido de beneficiar o Cidadão e o Estado.

2.2.7 Documento Único do Registo Automóvel

Para melhorar o funcionamento da AP e simplificar processos, surge também o *documento único do registo automóvel*, como meio de substituição do livrete e registo de propriedade num único documento. Este é mais um bom exemplo da simplificação processual, que se deve ao surgimento do *e-Government* e onde fica bem patente a eliminação da burocracia, tornando igualmente eficaz e viável o objetivo que se pretende atingir.

2.2.8 Sistema Integrado de Registo de Identificação Civil

O *sistema integrado do registo de identificação civil* tem por objetivo a consulta de dados, a emissão e alterações de documentos, bem como a elaboração de registos. Este sistema permitirá um vasto conjunto de funcionalidades, nomeadamente: (1) a transposição dos assentos de registo civil para suporte eletrónico; (2) o envio automático para conservatória competente, dos autos e pedidos de certidão, efetuados noutros serviços; e (3) a criação de subsistemas destinados à gestão dos assentos do registo civil, à contabilidade e à gestão de processos.

2.3 BENEFÍCIOS E BARREIRAS DO GOVERNO ELETRÓNICO

De um modo geral, a utilização das TIC nas organizações públicas tem gerado bons resultados, não só em Portugal como no resto do mundo. Com a utilização generalizada das TIC e com a entrada do GE, foi possível modernizar a AP, tornando-se um benefício para a sociedade atual e assumindo-se como um processo vital para a AP. Apesar do GE ser um conceito recente, existem alguns benefícios que são relevantes para o desenvolvimento deste termo, nomeadamente: a melhoria da eficiência e a eficácia, a conveniência, a acessibilidade, a exatidão e a oportunidade, a melhoria da qualidade no trabalho desenvolvido, a facilidade e maior agradabilidade no trabalho e o aumento da produtividade do trabalho (*cf.* Mateus, 2008). Como se tem verificado, são vários os estágios de maturidade e de desenvolvimento que se têm observado desde a globalização das TIC. No entanto, no desenvolvimento do *e-Government* surgem alguns entraves. Com efeito, apesar dos benefícios reais e potenciais do GE, é importante considerar também algumas barreiras associadas à sua implementação, pois, por vezes, apesar dos esforços feitos e do planeamento realizado pelo Governo, as orientações estratégicas acabam por falhar quando passam para o terreno.

Na sequência desta exposição, parece importante identificar algumas limitações que impedem que o *e-Government* consiga ter (pleno) sucesso. Por exemplo, segundo Ndou (2004), é necessária uma *Internetworking* para permitir a partilha de informações,

abrir novos canais de comunicação e disponibilizar novos serviços. Em complemento, Sharma e Gupta (2003) apontam que, para que haja uma boa implementação do GE, terão de existir infraestruturas tecnológicas muito fortes, de modo a poder suportar a comunicação (*i.e.* caso tal não se verifique, devem desenvolver-se infraestruturas de telecomunicações eficazes). Ainda em conformidade com a OCDE (2003a), existe um grande receio, por parte dos cidadãos, no que concerne à privacidade e à segurança da informação em relação ao *e-Government*, sendo necessário garantir um nível adequado de proteção (*cf.* Sharma e Gupta, 2003; Basu, 2004). Com efeito, existe a necessidade de responder eficazmente ao Cidadão, de modo a conseguir a sua confiança na utilização das ferramentas de *e-Government*. Seifert (2003) refere que este tipo de segurança é designada como *cyber security* e envolve a manutenção das infraestruturas, uma proteção nas *firewalls* e, entre outras soluções, o estabelecimento de limites àqueles que têm acesso aos dados. Na prática, segundo Seifert (2003), a segurança continua a ser um obstáculo para o *e-Government* e, por isso, torna-se importante ter uma equipa de profissionais de segurança capazes de dar resposta aos diferentes tipos de ameaças e violações de privacidade que possam ocorrer (ver também Feng, 2003).

Relativamente ao *e-Government*, Feng (2003) aponta que outras das dificuldades que se podem sentir não estão relacionadas com a questão técnica, mas com a própria organização. Outra grande barreira que podemos apontar é a falta de competências em TIC, isto é, a falta de pessoal qualificado e sem formação. Particularmente nos países em desenvolvimento, tem-se verificado a falta de recursos humanos com qualificação e com formação.

Segundo Norris e Moon (2005), alguns dos problemas típicos com as TIC no *e-Government*, surgem na adaptação de novos *hardwares* e *softwares* na substituição dos sistemas já existentes e, também, na insuficiente ou ausência de formação. Importa evidenciar que, para o *e-Government* ser bem-sucedido, é importante que os recursos humanos apresentem competências adequadas. Como tal, é necessário formar pessoas para que o desenvolvimento do capital humano seja gratificante para a AP. É de salientar que, tendo em conta que as novas tecnologias estão em constante desenvolvimento, com a entrada de novos modelos e práticas, é importante, por exemplo, que os colaboradores usufruam de formação contínua. Os benefícios económicos das TIC dependem dos

processos de formação e da aprendizagem, como deve acontecer em todos os governos (OCDE, 2003a).

Para o desenvolvimento do *e-Government* é importante que exista uma boa colaboração e cooperação a nível local, regional e nacional, bem como entre as entidades públicas e privadas. Apesar dos fatores mencionados não serem fáceis de alcançar, por vezes, a resistência oferecida entre governos, numa tentativa de preservar a sua autonomia e poder, torna-se numa ameaça difícil de contornar (Ndou, 2004).

Direcionando agora a análise para o modo como podemos relacionar os fenómenos do *e-Government* e do *digital divide*², a utilização dos computadores e da *Internet* tornou-se um fator crucial de sucesso na implementação do *e-Government*, mas a sua falta pode levar à marginalização ou mesmo à exclusão social³ (Dolničar *et al.*, 2009). A exclusão digital é uma barreira importante para o GE, pois as pessoas que não têm acesso à *Internet* não serão capazes de beneficiar dos serviços associados (OCDE, 2003b). Em relação à divisão digital, nem todos os cidadãos têm a mesma facilidade de acesso à *Internet* e à informática. Vários são os fatores que poderão ser motivo da carência destes, nomeadamente: a falta de recursos financeiros, a existência de pessoas economicamente desfavorecidas, a falta de conhecimento na utilização dos mesmos, entre muitos outros aspetos. Assim sendo, o conhecimento no ramo da informática permite aos cidadãos tirar vantagens na aplicação do GE. Feng (2003) menciona que a falta de acesso à *Internet*, entre certos segmentos da população, foi considerada a maior barreira para o desenvolvimento do GE. Quando se pretende obter uma imagem mais complexa do *e-Government*, tendemos em dar particular ênfase a alguns dos benefícios. Todavia, o problema surge quando as visões otimistas não dão a devida importância às questões levantadas na literatura sobre o *digital divide*. O termo *divisão digital* surge em meados da década de 70, tendo-se generalizado ao longo de duas décadas e até finais da década de 90, onde finalmente foi assumido sem preconceito por vários estados e países como sendo um foco de enorme preocupação (Sipior *et al.*, 2004), levando investigadores e,

² *Digital divide* ou exclusão digital, é uma expressão que nos remete para a realidade de existirem diferentes graus de acesso às TIC entre pessoas, grupos e nações e também para os problemas específicos dos cidadãos com necessidades especiais.

³ Quando mencionamos a exclusão social, referimo-nos à diferença de oportunidade que existe entre aqueles que têm acesso à *Internet* e os que não têm acesso, isto é, os que não têm acesso a *Internet* estão em desvantagem em relação aos outros, não beneficiando dos serviços *online* (OCDEa, 2003).

posteriormente, organizações internacionais a identificarem desigualdades na utilização da *Internet* entre países e no interior dos mesmos, contrariando os mais otimistas, quanto às vantagens da sua utilização (Guillén e Suárez, 2005). A Globalização económica está cada vez mais apoiada no conhecimento, na informação e na comunicação através de formas digitais. No entanto, segundo Kummer (2003), muitos países e milhões de pessoas continuam à deriva nesta realidade. A *digital divide*, ou divisão digital, acaba por ser uma importante barreira no GE, uma vez que se caracteriza por ser um fenómeno dinâmico e global que afeta todas as sociedades, independentemente das suas características socioeconómicas. Surge, por isso, a necessidade de partilhar esforços entre governos, organizações internacionais e a sociedade em geral, para que, em conjunto, se definam estratégias e se concretizem iniciativas para minimizar (ou mesmo erradicar) os efeitos da divisão digital. A título de exemplo, e segundo Dolničar *et al.* (2009), os utilizadores que têm acesso à *Internet* mais lenta estão em desvantagem perante aqueles que têm *Internet* através de banda larga. Neste momento, os serviços públicos já apresentam uma ligação à *Internet* ilimitada, o que permite uma comunicação mais rápida e eficaz entre os vários serviços públicos *online*. Por outro lado, as implicações culturais das novas tecnologias acabam por tornar-se numa barreira para o GE (DeLisi, 1990). A cultura desempenha um papel importante para o indivíduo, mas muitos resistem à mudança das novas tecnologias (Feng, 2003). Neste contexto, Hackney e Jones (2002) identificaram que, para melhorar as relações de trabalho entre os vários departamentos internos e os órgãos externos, seria necessário adotar uma abordagem corporativa, pois só assim seria alcançado o respetivo sucesso no que concerne ao GE, sendo apenas possível caso se verificassem grandes mudanças culturais. Chang (2002) considera que a cultura pode ser determinada de acordo com diversos fatores: estrutura social, religião, língua, educação, economia e filosofia política. Isto vem suportar a ideia de que as melhores técnicas não são apenas baseadas em mudanças estruturais, mas também em mudanças culturais, apesar de estas últimas não serem facilmente tangíveis.

A literatura sublinha a importância da gestão de topo⁴ na implementação de inovação. Com efeito, no processo de implementação de medidas de apoio a um Governo

⁴ O apoio da gestão de topo refere-se ao compromisso da AP para proporcionar um ambiente positivo que encoraja a participação em aplicações de GE.

Eletrónico, o papel do governo central é necessário e fundamental (Akbulut, 2003). Liderança, envolvimento e definição clara de responsabilidades demonstram-se essenciais para a mudança organizacional, que, muitas vezes, sofre de um processo de resistência, colocando entraves de evolução a toda a organização (McClure, 2001). Em países com regimes políticos em democracias de transição e em vias de desenvolvimento, uma liderança política e um sistema integrado de visão estratégica sobre as TIC são elementos impulsionadores do GE. Os governos e os líderes políticos que interpretam um ganho potencial, a partir da promoção do GE, são mais propensos a apoiar essas iniciativas (Seifert e Bonham, 2003). Assim, o governo é impulsionado a educar as estruturas de líderes operacionais nas organizações públicas, apoiando a implementação das TIC. Esta implementação conduz ao desenvolvimento económico e à prestação eficaz de informação pública e serviços às comunidades, mas requer avaliação (OCDE, 2003a).

2.4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE *E-GOVERNMENT*: *QUALITY MODEL*

Consubstanciando os aspetos referidos acima, as entidades públicas devem centrar-se no Cidadão (individual) e no Coletivo (empresas) que, no fundo, representam os clientes dos serviços públicos. A AP deve preocupar-se em melhorar o modelo de prestação de serviços ao seu cliente, procurando encontrar formas alternativas de abordagem, de modo a que seja ele a definir a forma como deseja ser servido. Esta situação implica uma modificação nos métodos de trabalho, bem como nos processos de aprendizagem, que passam a estar centrados no Cliente. Neste sentido, Bovino *et al.* (2003) abordaram as questões relativas à avaliação do *e-Learnig*, tendo construído dois modelos de qualidade: o *Quality Model that evaluates a multimedia Courseware* (QMC) e o *Quality Model that evaluates a Formative process* (QMF), que avaliam os cursos multimédia e os processos formativos, respetivamente. Ainda que estes modelos estejam centrados no *e-Learnig*, parece ser possível efetuar a aplicação dos parâmetros de qualidade interna e externa aos conteúdos de *e-Government*, podendo avaliar-se a importância da sua correta e adequada disponibilização ao Cidadão, bem como a disponibilização de material didático adequado aos utilizadores. Com efeito, o QMC define seis características essenciais de avaliação,

ou seja: *funcionalidade, confiança, usabilidade, eficiência, manutenção e portabilidade*. Na *Tabela 1* são apresentadas as características e sub-características que parecem ser adequadas à avaliação de qualidade referente a uma dada ação/projeto de *e-Government*.

CARACTERÍSTICAS	SUB-CARACTERÍSTICAS	EXPLICAÇÃO
Funcionalidade	Conteúdo	Avaliar a qualidade da informação disponibilizada. Examinar se são aplicados adequadamente os suportes.
	Coerência	Verificar se a informação apresenta fundamento.
	Exatidão	Avaliar se a informação é rigorosa.
Confiança	Presença de erros	Verificar se a informação apresenta erros técnicos ou de outro tipo.
	Navegar com confiança	Verificar se é possível utilizar o suporte sem problemas.
Usabilidade	Compreensibilidade	Avaliar se a informação é clara e explícita, bem como verificar a existência de FAQs ou caixas de ajuda.
	Facilidade em usar	Verificar se existe facilidade de utilização por todos os públicos.
	Estrutura	Avaliar a qualidade da informação quanto à estrutura, se há distribuição homogênea e se os utilizadores conseguem aceder facilmente.
	Glossário	Verificar a existência de uma listagem de termos e definições.
Eficiência	Abundância de informação	Verificar se a informação é abundante e se existem links para aprofundar os conceitos.
	Meios de comunicação dinâmicos e arquivo de áudio	Verificar a existência de animações e outras formas, para captar a atenção dos utilizadores.
	Escolha do nível de aprendizagem	Verificar se é possível escolher o nível de conhecimento.
Manutenção	Modificabilidade	Avaliar se é simples modificar/atualizar a informação.
	Estabilidade	Verificar se a informação / serviço é estável.
Portabilidade	Instabilidade	Avaliar a forma de instalação da informação.
	Adaptabilidade	Avaliar se a informação /serviço é facilmente adaptado em situações de necessidade.

Fonte: Dhiman *et al.* (2011, adap.).

Tabela 1 – Avaliação da Qualidade segundo o Modelo QMC

As características e sub-características apresentadas e adaptadas a partir do modelo QMC possibilitam a análise de qualquer processo no âmbito do *e-Government*. Tal como referido anteriormente neste trabalho, o *e-Government* opera em diferentes níveis da sociedade e baseia-se essencialmente na utilização das TIC, como forma de facilitar o acesso à informação, bem como disponibilizar serviços aos cidadãos. Apesar dos diferentes modelos de avaliação que possam existir, importa reter que todos os governos que se preocupem com a disponibilização de informação e de serviços reconhecem, no *e-Government*, a possibilidade de concretizar estes objetivos. Por conseguinte, os governos podem adaptar o *e-Government* em várias áreas e colocá-lo ao serviço das mais variadas políticas que compõem os seus programas.

SINOPSE DO CAPÍTULO II

Ao nível do *e-Government*, as novas tecnologias de informação e comunicação, potenciadas pelos efeitos da Globalização, têm vindo a desempenhar um papel importante no que respeita à eficácia e eficiência nos serviços a serem prestados à sociedade, particularmente na relação entre os contribuintes e o Estado, apresentando serviços e condições para o fomento da democracia e da qualidade de vida. Deste modo, este segundo capítulo abordou o conceito de *e-Government* como uma estratégia que utiliza as novas TIC para impulsionar a reforma administrativa, oferecendo um serviço mais eficaz e transparente à sociedade, na medida em que permite diminuir as distâncias e as barreiras que impedem a participação dos cidadãos nos processos políticos. Ao longo do presente capítulo foi possível apurar que o *e-Government* é um instrumento de reforma para os serviços públicos. Como tal, com base na literatura, foram apresentadas, a título de exemplo, algumas manifestações, projetos e/ou simples aplicações de GE, bem como alguns dos benefícios e das barreiras associados. Apesar do considerável número de manifestações identificadas, foi possível apurar a necessidade de ser (mais) discutida a ideia de que a AP só tem a ganhar em relação a todos os tipos e formas de GE. Por conseguinte, torna-se importante fomentar e promover as vantagens associadas à aplicação de ferramentas de GE e tentar compreender as barreiras que possam existir, a fim de se conseguir encontrar uma solução para as superar. O capítulo prosseguiu perspetivando que as novas tecnologias deverão trazer (mais) mudanças no ambiente organizacional e, consequentemente, torna-se difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser implementada sem provocar impactos nas pessoas e na cultura organizacional. Na sua generalidade, este segundo capítulo foi importante para dar sequência ao capítulo anterior e cimentar o entendimento do trabalho a desenvolver nos capítulos seguintes, abrindo precedência para que, no próximo capítulo, se discutam as tendências evolutivas do *e-Government*, entendido, como anteriormente referido, como um vetor estratégico de intervenção do Estado na forma como os cidadãos interagem com a AP. No próximo capítulo proceder-se-á à caracterização da atual situação do País em termos de *e-Government*, serão apresentadas algumas *best practices* e projetadas algumas tendências evolutivas no nosso País e no resto da Europa.

CAPÍTULO III

TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS DO GOVERNO ELETRÓNICO

Nos capítulos anteriores foi possível constatar que as TIC têm tido um papel preponderante no desenvolvimento e expansão do Negócio Eletrónico e do Governo Eletrónico na Europa e em Portugal. Partindo dessa base, o presente capítulo é dedicado à análise das tendências evolutivas do Governo Eletrónico no nosso País, procurando evidenciar os registos de *best practices* que se têm verificado nos últimos anos. Esta análise será também importante para projetar as tendências futuras da utilização das TIC pela AP, bem como para estabelecer as bases da análise empírica a desenvolver.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DO GOVERNO ELETRÓNICO EM PORTUGAL

Em Portugal, temos assistido, nos últimos anos, a um conjunto de tendências evolutivas de GE que é necessário registar. Com efeito, após as primeiras experiências, os organismos de governo público perceberam que têm que oferecer, aos cidadãos e às empresas, diferentes opções de acesso aos seus serviços. Deste modo, a AP começou a investir em sofisticados *websites* e foi obrigada a redefinir os seus objetivos. Na realidade, a convivência de canais *offline* e *online* permitiu um acesso mais fácil e, por conseguinte, começou a “marcar terreno” nos diversos segmentos-alvo.

Face às alterações que têm vindo a decorrer no GE, muitas são as perspetivas de mudança e a dificuldade em prevê-las. Apesar dos benefícios emergentes, os custos de ser o “primeiro” a utilizar determinada tecnologia, modelo ou processo (*i.e.* custos de pioneiro) implicam alguns riscos para quem assume o GE. Por outro lado, quando se analisa o potencial do GE, a especificidade do serviço prestado deve ser tida em consideração conjuntamente com os aspetos associados à Globalização. Ou seja, quanto maior for a capacidade de cada organização de governo público em conseguir desenvolver e acompanhar a evolução e perspetivas do GE, maior será a sua capacidade

em prestar um serviço com qualidade. Com efeito, torna-se indispensável a realização de previsões sistemáticas, sendo este um fator crucial à sustentação do sucesso do *e-Government*. Deste modo, “os projetos de Governo Eletrónico em Portugal visam simplificar e melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas, nomeadamente promovendo: (1) a eficiência e facilidade de uso dos serviços prestados aos cidadãos pelo Estado com apoio nas tecnologias da informação e comunicação; (2) a transparência no relacionamento do Estado com os cidadãos; (3) a concretização do princípio do balcão único nas relações do Estado com os cidadãos e as empresas; (4) a redução de custos pela racionalização da utilização de meios e das compras do Estado; (5) o desenvolvimento de serviços públicos modernos” (Programa de Ação Ligar Portugal in UMIC, 2005).

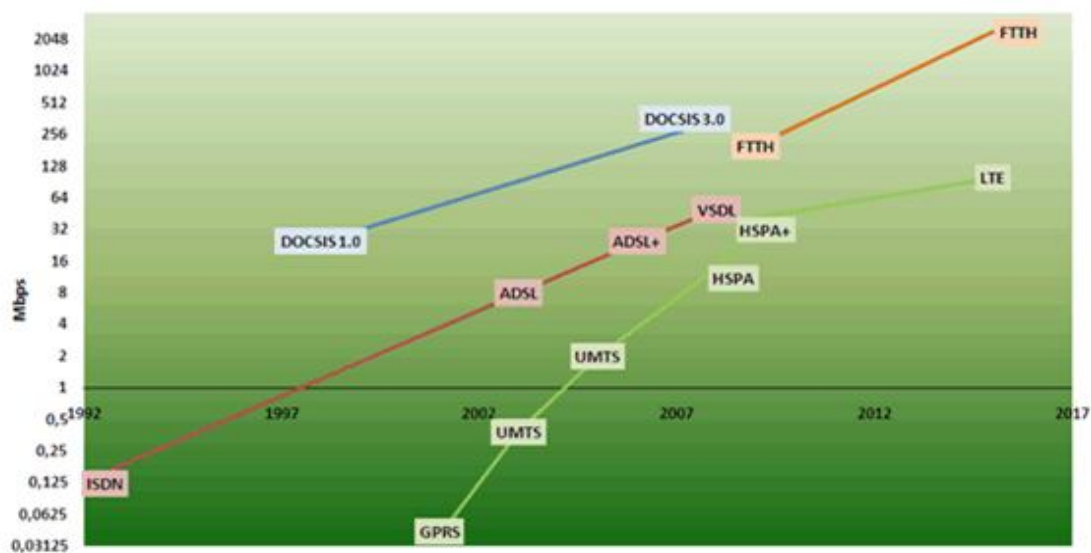
De acordo com o Programa de Ação Ligar Portugal (in UMIC, 2005), a AP visou, primordialmente, a finalidade de assegurar pelo menos os seguintes pontos: (1) “a disponibilização online de todos os serviços públicos básicos”; (2) “a generalização do uso do serviço de voz sobre Internet”; (3) “a garantia de mecanismos de consulta a todos os operadores para a aquisição competitiva da totalidade dos serviços de telecomunicações pelo Estado e outras entidades públicas”; (4) “a formação do pessoal da Administração Pública, especialmente o de mais baixas qualificações, certificando competências adquiridas e reforçando a formação em tecnologias de informação”; (5) “a promoção da utilização crescente de sistemas operativos não proprietários por todos os serviços públicos”; e (6) “a disponibilização em local único da Internet de todos os concursos da Administração Pública central ou local para a aquisição de bens e serviços, e para a contratação de pessoal, incluindo o respetivo historial e decisões”.

Em 2010, o 9º relatório da Comissão Europeia (CE) (in ANACOM, 2011) declarava que “Portugal, a par da Áustria, Irlanda, Itália, Malta e Suécia, é um dos países com melhor desempenho em matéria de serviços públicos online (o chamado *e-Government*) na União Europeia (UE)”. Ainda no seguimento do respetivo relatório, existe uma vasta variedade de serviços públicos criados pela AP que merecem uma especial atenção, como por exemplo: as declarações fiscais, o registo de uma nova empresa, ou a matrícula automóvel. Em 2009, os serviços de *e-Government* atingiram uma taxa de cerca de 69%, em contrapartida com 82%, atingida em 2010, o que

demonstra uma substancial subida de um ano para o outro. Importa salientar que, em Portugal, o relatório da Comissão “*destaca como boas práticas os projetos Cartão do Cidadão, Empresa Online, as declarações eletrónicas no Ministério das Finanças e a Segurança Social online*” (ANACOM, 2011).

3.2 ALGUMAS BEST PRACTICES DE E-GOVERNMENT EM PORTUGAL

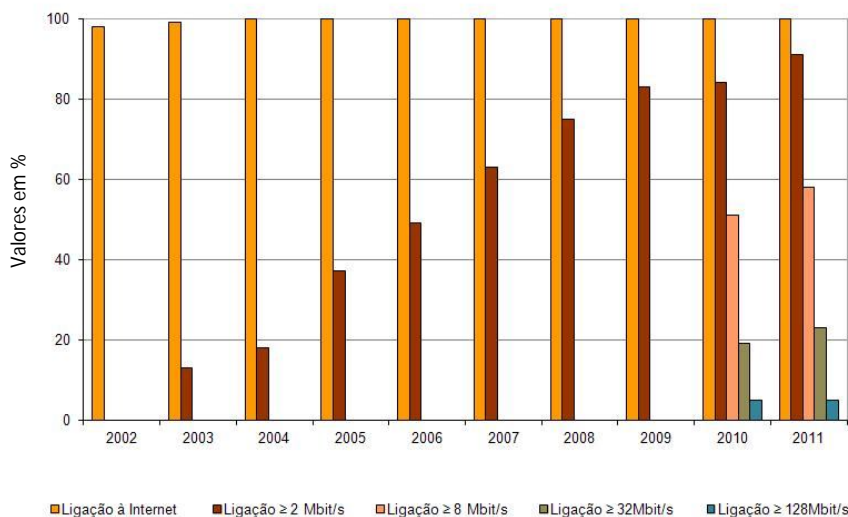
Toda a bibliografia consultada para a realização deste trabalho é consensual ao admitir que Portugal se tem desenvolvido bastante ao nível do *e-Government* – situação impulsionada pelos esforços desenvolvidos pelos últimos dois governos nessa área. Houve, de facto, uma aposta clara na massificação do uso das TIC em Portugal, bem como uma aposta evidente das empresas privadas na disponibilização de canais de suporte à utilização da Internet, como ferramenta importante e exclusiva para o desenvolvimento económico e social do País. Repare-se, por exemplo, a evolução verificada ao nível da largura de banda disponibilizada nos serviços de Internet (Gráfico 2), que permite um acesso mais rápido e a disponibilização de conteúdos com maior qualidade e segurança.



Fonte: ICP (in ANACOM, 2012).

Gráfico 2 – Evolução da Largura de Banda nas Redes Fixas e Móveis

Em linha com a evolução tecnológica ao nível da largura de banda, bem como da tecnologia colocada à disposição de pessoas e empresas ao nível dos computadores e ferramentas informáticas, reforçada pelas políticas desenvolvidas no seio da União Europeia, já relatadas neste trabalho, verificou-se uma forte aposta na simplificação das relações entre o Governo e os cidadãos deste País. Consequentemente, os organismos da AP passaram a estar dotados de ligação à Internet, e sobretudo com ligação de banda larga, o que, através de uma evolução positiva a partir de 2002, permitiu melhorar as condições de prestação de serviços aos cidadãos (*Gráfico 3*).



Fonte: ANACOM (2012).

Gráfico 3 – Organismos da Administração Pública Central com Ligação à Internet e com a Ligação em Banda Larga

O projeto mais emblemático implementado na sociedade, e com maior enfoque no *e-Government*, foi o *Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (SIMPLEX)*, que permitiu à AP alcançar uma maior qualidade no atendimento, simplificar procedimentos, usar tecnologia e basear-se na criação de uma rede colaborativa como forma de aproximar os cidadãos do próprio Estado. O *SIMPLEX* levou a cabo uma série de iniciativas que procuraram resolver problemas estruturais, acrescentando-se uma redução de custos, sobretudo para as empresas. As medidas incluídas neste programa apresentaram sempre uma execução anual superior a 80%, o que levou a

um progresso evidente no que respeita à utilização dos serviços eletrónicos, não apenas em função do número de serviços criados, mas sobretudo com as características mais importantes para o Cidadão, que são a funcionalidade e a usabilidade. O trabalho desenvolvido, ao nível deste programa, permitiu que Portugal atingisse o 1º lugar no *ranking* do *e-Government Benchmarking*, nos anos de 2009 e 2011, o que se traduziu num elevado reconhecimento e prestígio para o País e, acima de tudo, numa avaliação positiva por parte dos cidadãos e empresas sobre a disponibilização dos serviços *online* e de balcões únicos criados, que mereceram reconhecimento por parte da OCDE (in Marques, 2012: 8). A *Figura 1* apresenta todos os aspetos da vida dos cidadãos que o Programa *Simplex* pretendeu melhorar, o qual, para além de ambicioso, simplificou em muito a vida quotidiana das pessoas e empresas.

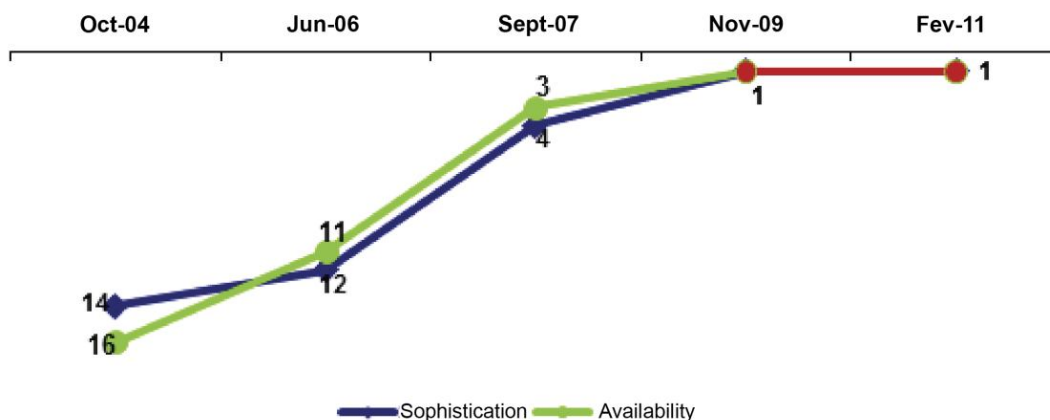


Fonte: Marques (2012: 19).

Figura 1 – O Cidadão no Programa *Simplex*

De acordo com o *e-Government Benchmark Report 2010*, publicado pela Comissão Europeia, Portugal lidera a União Europeia em termos de sofisticação de serviços públicos *online* e de disponibilidade de serviços (*Figura 2*). A posição que Portugal ocupa atualmente é resultado dos projetos e iniciativas concretizados nos últimos 6 anos, passando de uma posição inferior à média da Europa, para o topo do

ranking em termos de sofisticação e disponibilização de serviços. Esta posição e as iniciativas tomadas ao nível do *e-Government*, em tão curto espaço de tempo, levaram a União Europeia a considerar o nosso País como um caso de sucesso (Plano Tecnológico, 2011).



Fonte: Plano Tecnológico (2011).

Figura 2 – Posição de Portugal face à Sofisticação e Disponibilização de Serviços Públicos Online

Por outro lado, com base no relatório elaborado para a União Europeia pela *Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti e DTi* (cf. Capgemini *et al.*, 2010), é referido que os resultados do Programa *Simplex* revertem de um corte com o passado e uma forte aposta nas novas tecnologias. Este programa inclui mais de 750 iniciativas, verificando-se uma implementação muito diversificada de serviços, que passam um pouco por todos os setores da sociedade. Este estudo revela como *best practices* na área do *e-Government* as seguintes iniciativas: *Cartão do Cidadão, Portal da Empresa, Portal das Finanças* e o *Portal da Segurança Social*.

Apresentam-se, de seguida, alguns dos exemplos considerados como *best practices* do *e-Government* em Portugal e que muito contribuíram para o reconhecimento internacional do País, como um modelo a seguir nesta área.

3.2.1 Cartão do Cidadão

O *Cartão do Cidadão* apresenta-se como um documento físico que permite a identificação segura de todos os cidadãos. Este cartão vem dotado de um *chip* para que o Cidadão se possa identificar perante serviços informatizados, que pretendam consultar os seus dados. Este documento único permitiu juntar toda a informação contida em quatro cartões de identificação (BI, NIF, NISS e Cartão de Eleitor). O Cartão do Cidadão pode ainda ser utilizado em transações eletrónicas, proporcionando a segurança da autenticação forte e da assinatura eletrónica. Foi também criado um *website* com a informação sobre o Cartão do Cidadão, com informação disponível aos cidadãos (*Figura 3*).



Figura 3 – Página Principal do Sítio Web do Cartão do Cidadão

3.2.2 Portal da Empresa

O *Portal da Empresa* (ver *Figura 4*) é outro exemplo de sucesso e disponibiliza toda a informação de forma fácil e acessível sobre questões que são comuns aos futuros empresários, no que respeita ao planeamento da empresa e da respetiva constituição, até à fase de início de atividade. Desta forma, os futuros empresários podem, passo a passo, e sem deslocações, obter informação, efetuar escolhas e operacionalizar o seu negócio. Este portal permite também aceder a muitos outros *websites* com informação útil a quem

pretende criar uma empresa, podendo, dessa forma, consultar documentos, efetuar escolhas e requisitar serviços, sem que para isso exista a necessidade de se dirigir aos balcões das entidades públicas. A principal vantagem do portal assenta na facilidade de juntar num único *website* ligações com outros *websites*, que ajudam no esclarecimento de dúvidas.



Figura 4 – Página Principal do Sítio Web do Portal da Empresa

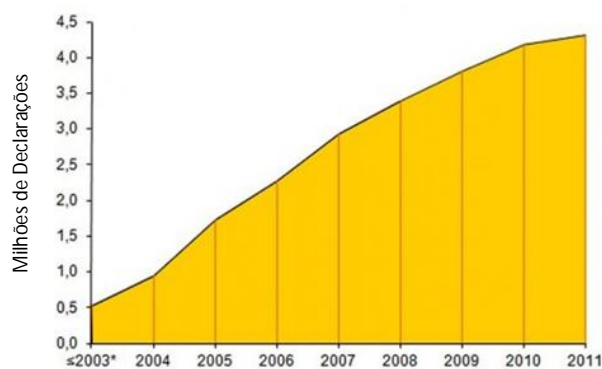
3.2.3 Portal das Finanças

O *Portal das Finanças* (Figura 5) está atualmente integrado no portal da Autoridade Tributária e Aduaneira, permitindo o acesso aos serviços tributários, serviços aduaneiros e informação institucional. Este é mais um portal essencial na vida quotidiana de cidadãos, empresas e profissionais que trabalham na área da contabilidade e fiscalidade, uma vez que através dele é possível efetuar todas as operações relacionadas com as obrigações fiscais.



Figura 5 – Página Principal do Sítio Web do Portal das Finanças

O portal permite ainda efetuar consultas diversas sobre pagamento de impostos de rendimento, bem como impostos sobre bens móveis e imóveis. A existência deste portal dispensa, regra geral, a necessidade de deslocação aos balcões físicos para tratar de qualquer assunto no âmbito das questões fiscais. Este portal foi também um dos maiores responsáveis pelo desenvolvimento de processo de *e-Government*, tendo em conta que os cidadãos portugueses se interessaram com muita facilidade em efetuar a entrega de IRS através da Internet, tal como pode ser observado no *Gráfico 4*.



Fonte: ANACOM (2012).

Gráfico 4 – Número de Declarações de IRS Submetidas pela Internet

3.2.4 Portal da Segurança Social

O *Portal da Segurança Social*, como se pode ver na *Figura 6*, apresenta-se como um *website* onde qualquer cidadão ou empresa pode obter informação sobre direitos e deveres, proteção social, simuladores, para além de informação variada sobre outros aspetos socioeconómicos. No portal, existem ainda áreas de acesso restrito a trabalhadores e empresas, com *login* obrigatório, uma vez que podem fornecer informação legal, bem como efetuar pagamentos de descontos ao Estado.



Figura 6 – Página Principal do Sítio Web do Portal da Segurança Social

As *best practices* apresentadas foram efetivamente reconhecidas por várias entidades que estudaram o *e-Government* em Portugal e nos restantes países da União Europeia, como instrumentos fundamentais na ligação entre o Governo, Cidadão e empresas, levando alguns estudos a considerar que o nosso País deveria ser considerado um verdadeiro caso de sucesso. Muito embora estes quatro projetos tenham sido aqueles que mereceram maior destaque nas avaliações efetuadas, existem muitos outros projetos ao nível do *e-Government*, que mereceriam destaque e reconhecimento como *best practices*, tal como: o *Portal da Justiça* (Citius) e o *Portal das Escolas*, entre outros.

3.3. TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS EM PORTUGAL E NA UNIÃO EUROPEIA

De acordo com Mateus (2008: 25), “a nível europeu, o Governo Eletrónico é um dos pilares do eEurope, uma iniciativa que faz parte da Estratégia de Lisboa para tornar a União Europeia uma economia mais competitiva e dinâmica, com forte impacto no emprego e na coesão social”. A este respeito, a União Europeia tomou iniciativas ao nível da Sociedade da Informação em vários momentos e através de diversos planos que têm vindo a ser implementados pelos países aderentes. Os planos de ação definidos pela União Europeia para esta área foram, cronologicamente, os seguintes: *eEuropa 2002*, *eEuropa 2005* e a *Estratégia de Lisboa 2010*, todos eles com definição de linhas e programas de ação para a AP.

Posteriormente à publicação do *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* (LVSIP), no ano de 1997, e citando Santos *et al.* (2006: 7), “foram lançados outros planos de ação com o objetivo de aproximar Portugal do cumprimento do Plano de Ação e-Europe 2002. O primeiro plano de ação europeu, aprovado em junho de 2000, na Cimeira da Feira (Portugal), traça como principal objetivo estratégico a massificação do acesso e da utilização da Internet na União Europeia, ou seja, baseando-se no combate à “infoexclusão”, dado o cumprimento desta condição ser considerado imprescindível para que a Sociedade da Informação fosse uma realidade. No Plano de Ação e-Europe 2002, com vista à prossecução do objetivo estratégico, são definidos três objetivos secundários ou complementares, nomeadamente: (1) Internet mais rápida, mais barata e mais segura; (2) investimento nas pessoas e nas qualificações; e (3) aceleração da utilização da Internet. Apesar do cumprimento do objetivo estratégico de massificação do acesso e da utilização da Internet ser apenas uma realidade em alguns dos países da União Europeia, o combate à “infoexclusão” é ainda uma realidade em alguns estados membros, nomeadamente, nos países do Sul da Europa, entre os quais se encontrava Portugal, pelo que, em junho de 2002, foi adotado um novo plano de ação. Este novo plano de ação, designado Plano de Ação e-Europe 2005, parte da premissa de que o acesso e utilização da Internet é uma realidade para todos os cidadãos dos diferentes estados membros. Assim, neste novo plano, é assumido um novo rumo, com a definição de um novo objetivo estratégico: a criação de condições

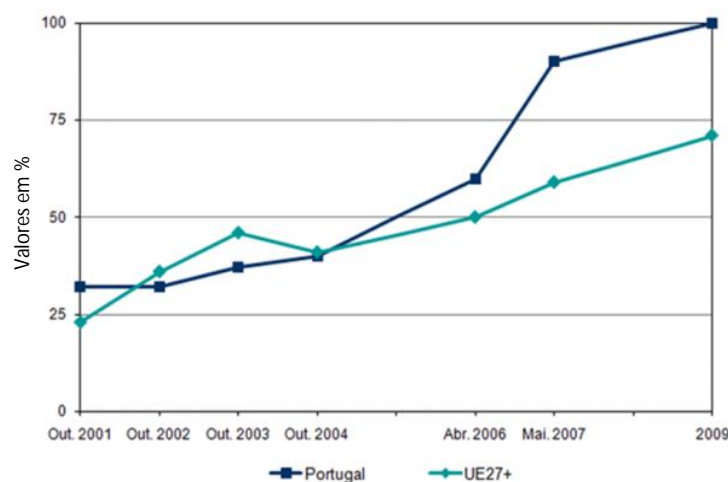
para o desenvolvimento da oferta de aplicações, conteúdos e serviços públicos e privados seguros em banda larga”. Nesta ordem de ideias, o Plano de Ação *e-Europe 2005* coloca especial enfoque na importância de alterações na AP. Para o cumprimento deste objetivo, a iniciativa *Internet* implementou medidas e ações que visavam a melhoria das condições estruturais de acesso, generalização e aumento dos conteúdos e serviços disponibilizados.

Segundo o Plano Nacional de Reformas (2008: 3), “*A Estratégia de Lisboa, aprovada pelo Conselho Europeu em 2005, previa a elaboração e implementação de cada estado membro de um Programa Nacional de Reformas, focado no crescimento e no emprego, reunindo 24 diretrizes, tendo como horizonte de aplicação o período 2005/2008*”. No caso de Portugal, foi apresentado e aprovado pela União Europeia um ambicioso programa de reformas intitulado *Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego* (PNACE 2005/2008), estruturado em 4 metas, com 7 prioridades e 125 medidas por concretizar. Com efeito, o PNACE 2005/2008 (cf. PNACE, 2006) é um “*programa âncora de modernização do país, com o qual foram articulados programas setoriais de carácter transversal, em particular o Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), o Plano Tecnológico (PT), o Plano Nacional de Emprego (PNE)*”: o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN 2007/2013), a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2006/2015), o Plano Nacional de Ação para a Inclusão (PNAI) e o Plano Estratégico Nacional do Desenvolvimento Rural (PENDR). Naturalmente, a ambição colocada no PNACE atingiu positivamente o País, dado que o mesmo ambicionava efetuar uma reforma profunda em todos os setores/áreas da sociedade, o que foi naturalmente conseguido, sem que tivessem sido ainda aplicadas todas as medidas previstas.

Para o objeto de estudo da presente dissertação há que destacar a importância do *Plano Tecnológico*, que veio reformar significativamente a AP com a introdução de medidas ao nível de 3 eixos, nomeadamente: *Conhecimento* (cidadãos); *Tecnologia* (empresas); e *Inovação* (AP, investigação e ensino). O eixo referente ao “conhecimento” foi aquele que mais efeitos produziu e produz para a evolução do *e-Government* em Portugal, dado que é através dele que mais medidas se tomaram para melhorar as competências individuais dos cidadãos, generalizar o acesso à *Internet* de banda larga, assim como implementar diversas medidas que se baseiam no *e-Government*. O PNACE

2005/2008 teve a sua continuidade, através do Plano Nacional de Reformas (2008-2010), que assumiu e melhorou os objetivos definidos no plano anterior e que foi acompanhado pelo Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico. Para além dos planos definidos através da União Europeia, e já anteriormente referidos, há igualmente um documento muito importante (*cf.* Comissão das Comunidades Europeias, 2005), mais concretamente uma comunicação da Comissão Europeia ao Conselho Europeu, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu, bem como ao Comité das Regiões que, essencialmente, declarou ser importante construir uma sociedade da informação totalmente inclusiva, baseada na utilização generalizada das TIC nos serviços públicos, nas PME's e a nível doméstico. Este documento veio fortalecer a Estratégia de Lisboa, reforçando a necessidade de promover uma economia digital aberta e concorrencial, colocando ênfase na utilização das TIC enquanto fator de inclusão e de qualidade de vida. Este documento refere, ainda, a importância das sociedades de informação, como base essencial para o desenvolvimento dos países.

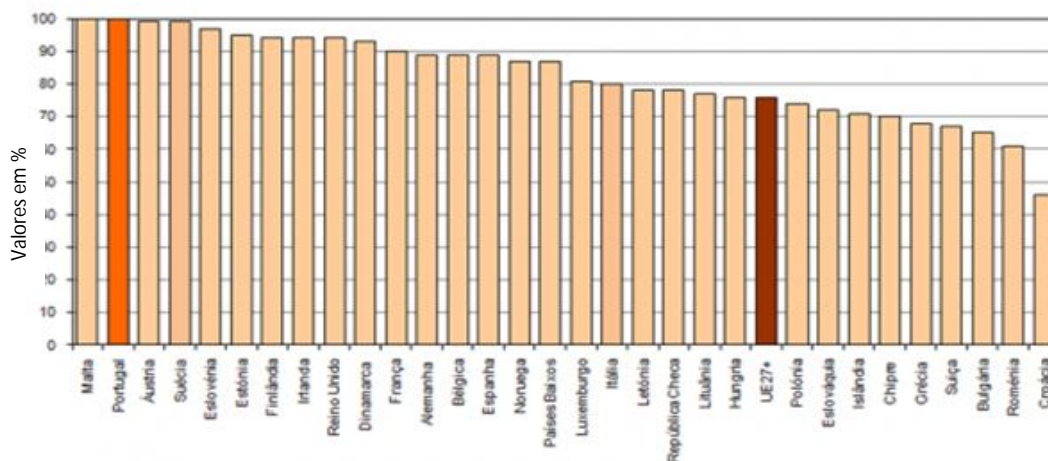
Ao nível do *e-Government*, os Gráficos 5, 6 e 7 demonstram a evolução de Portugal face aos restantes países da Europa.



Fonte: Capgemini *et al.* (2010).

Gráfico 5 – Evolução do Indicador de Disponibilização Completa Online de Serviços Públicos Básicos 2001 a 2009 (UE27+ = UE27 + Islândia, Noruega e Suíça)

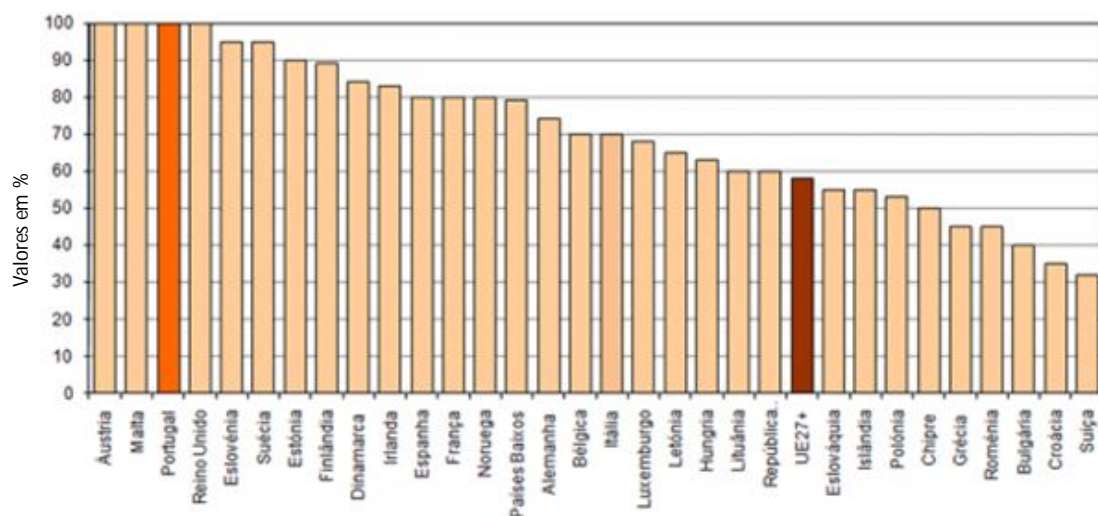
Ao nível da disponibilização completa de serviços públicos básicos, se comparada a evolução de Portugal com a União Europeia, tal como pode ser observado no *Gráfico 5*, podemos verificar que, entre 2001 e 2004, houve um crescimento pouco significativo deste indicador, mas que, ainda assim, mostra uma disponibilização de cerca de 40% dos serviços, tendo Portugal atingido a média europeia. O maior crescimento do indicador verifica-se a partir de 2004, em que Portugal se destacou largamente da média europeia, tendo atingido, em 2009, a disponibilização total de todos os serviços públicos básicos, enquanto a média da União Europeia se ficou pelos 70% nesse ano.



Fonte: Capgemini *et al.* (2010).

Gráfico 6 – Ranking de Sofisticação da Disponibilização Online de Serviços Públicos Básicos 2009
(UE27+ = UE27 + Croácia, Islândia, Noruega e Suíça)

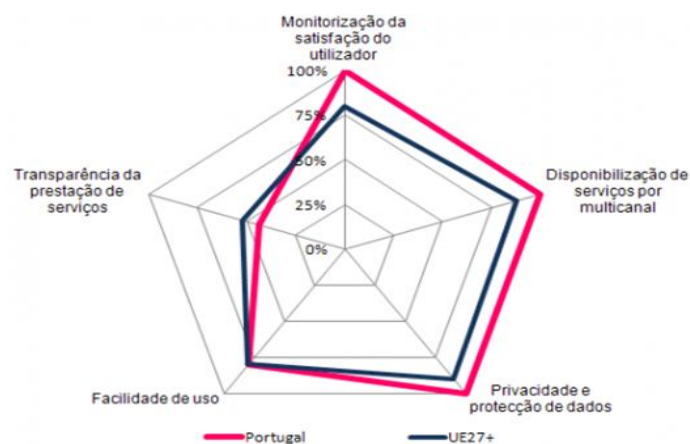
No que refere à sofisticação da disponibilização *online* de serviços públicos, é possível observar, através de *Gráfico 6*, que, em 2009, Portugal tinha superado esse objetivo na totalidade, a par com Malta, enquanto a média da União Europeia se situou próximo dos 80% do objetivo. Portugal aparece, ainda, nos primeiros lugares do *ranking* da disponibilização completa *online* de serviços públicos básicos em 2009, tendo alcançado o objetivo global, enquanto a média dos países da União Europeia rondava os 60% da disponibilização nesse mesmo ano, tal como pode ser observado no *Gráfico 7*.



Fonte: Capgemini *et al.* (2010).

Gráfico 7 – Ranking de Disponibilização Completa Online de Serviços Públicos Básicos 2009
(UE27+ = UE27 + Croácia, Islândia, Noruega e Suíça)

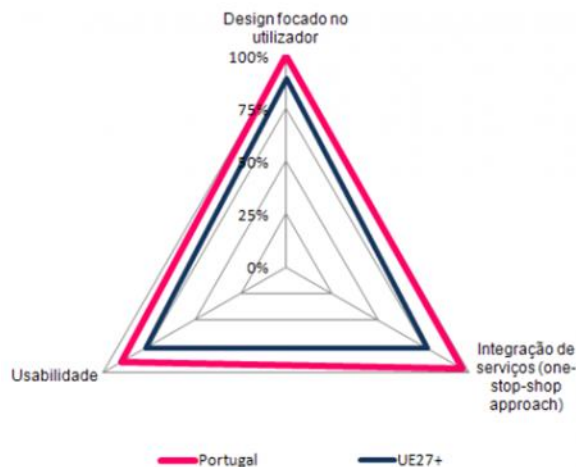
Ao nível dos utilizadores, verificam-se bons resultados em Portugal, se comparados com a média dos utilizadores dos restantes países da União Europeia. Isto mesmo pode ser observado no *Gráfico 8*, em que os portugueses atingiram uma percentagem máxima no que refere à satisfação, disponibilização de serviços por multicanal, bem como à privacidade e proteção de dados. Já a média dos utilizadores da União Europeia, sobre estes aspetos, situam-se em patamares mais baixos, próximos dos 75%. No que refere à facilidade de uso e à transparência da prestação de serviços, os portugueses estão em linha com os restantes cidadãos europeus.



Fonte: Capgemini *et al.* (2010).

Gráfico 8 – Experiência de Utilizador de Serviços Públicos Eletrónicos 2010

Também no que refere à experiência dos utilizadores nos principais portais dos serviços públicos em 2010 (*cf.* Gráfico 9), foi possível observar que os utilizadores portugueses consideram os aspetos de design, integração de serviços e usabilidade dos portais muito satisfatórios, obtendo um valor de 100% ou muito próximo.



Fonte: Capgemini *et al.* (2010).

Gráfico 9 – Experiência de Utilizador nos Principais Portais de Serviços Públicos Eletrónicos 2010

Já a média de utilizadores da União Europeia sobre os mesmos aspetos faz uma avaliação inferior, a rondar os 75% sobre o seu contacto com os portais de serviços públicos eletrónicos.

SINOPSE DO CAPÍTULO III

Este terceiro capítulo apresentou o caminho percorrido por Portugal, no que respeita à evolução do Governo Eletrónico. Com efeito, os sucessivos governos que, após 2002, estiveram à frente dos destinos do País souberam, de forma consistente, definir políticas adequadas, que visaram, sobretudo, massificar a utilização da informática e das TIC. Esta massificação permitiu, por sua vez, melhorar a largura de banda da Internet, apostar na qualificação das pessoas, conceber programas exigentes (mas exequíveis) e desenhar sistemas que possibilitaram a aproximação do Governo aos cidadãos. Como exposto ao longo deste capítulo, as políticas definidas na área do GE tiveram como principal objetivo a modernização da AP e, com ela, trazer aspetos tão importantes como o aumento da transparência, a redução da burocracia e uma maior rapidez na resposta processual. Estes aspetos foram bem aceites pelos cidadãos, que ansiavam por uma AP “mais leve”, transparente e próxima, tendo, por isso, contribuído de forma decisiva para o sucesso das políticas definidas pelos vários governos. O impulso dado com o programa *Simplex*, por exemplo, veio introduzir uma autêntica revolução na forma como o Governo passou a relacionar-se com as pessoas, ultrapassando a simples criação de *websites* com informação dispersa e sem qualquer ligação entre si, para permitir a implementação de uma lógica integracionista, que ajudou os cidadãos a fortalecer na sua relação com a AP. No sentido de evidenciar ainda mais as tendências evolutivas manifestadas, este capítulo apresentou ainda algumas *best practices* reconhecidas internacionalmente, que colocaram Portugal no top dos *rankings* em termos de sofisticação e disponibilização de serviços *online*. Não obstante o notável percurso feito por Portugal, importa salientar que os resultados devem ser analisados com precaução, na medida em que as linhas evolutivas são ainda relativamente recentes para poderem fundamentar com rigor qualquer padrão evolutivo. Esta aparente falta de certezas não pode, no entanto, servir de justificação para a ausência de projeções das linhas evolutivas do *e-Government* em Portugal. Com efeito, são reconhecidas diferentes metodologias que permitem traçar cenários evolutivos em contextos de incerteza e/ou escassa informação. Uma dessas metodologias é a técnica de *Delphi*, que será apresentada no próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O método de *Delphi* não é novo. Desde a sua criação que tem sido muito utilizado, principalmente nas áreas emergentes onde não existem dados e/ou informações históricas. O objetivo da maioria das aplicações *Delphi* é a exploração fiável e criativa de ideias ou a produção de informações adequadas para apoiar a tomada de decisão. Este método permite estabelecer um estudo prospetivo, através de um processo de recolha de informação qualitativa e quantitativa, combinando o conhecimento e a experiência de vários especialistas nos diversos campos, de modo a gerar um consenso. Deste modo, o presente capítulo retrata o processo metodológico seguido e que compreende, por exemplo, a elaboração de um questionário e a sua aplicação a um painel composto por decisores de organismos de governo público que atuam no nosso País. O objetivo da nossa aplicação da técnica de *Delphi* passa por traçar as tendências evolutivas do GE em Portugal.

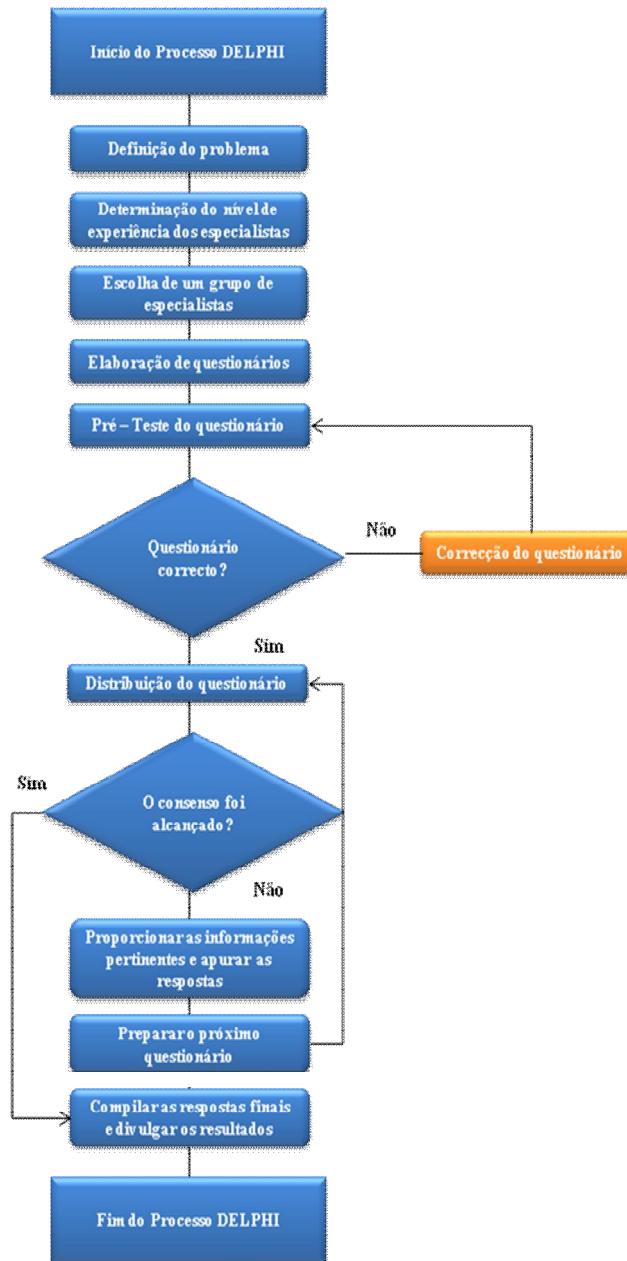
4.1. O MÉTODO DELPHI

Durante a década de 50 do século passado, Norman Dalkey, Olaf Helmer e a sua equipa de colaboradores da *RAND Corporation* desenvolveram um novo método: o Método de *Delphi*. Inicialmente, o *Delphi* era “um método para estruturar um processo de comunicação grupal de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, lidar com um problema complexo” (Linstone e Turoff, 1975). Como se denota, esta definição é pouco esclarecedora e, segundo os próprios autores, demasiado genérica, ignorando aspetos importantes, sem os quais o método de *Delphi* ficaria significativamente descaracterizado. Segundo Dalkey e Helmer (1963), o objetivo principal é conseguir obter um consenso fiável entre especialistas/indivíduos, através de um processo de recolha de informação, combinando o conhecimento e a experiência desses especialistas em diversos campos, de forma a gerar consenso de opiniões sobre factos ou efeitos futuros. Com efeito, e em termos práticos, a metodologia *Delphi*

consiste na recolha de opiniões de especialistas, de forma anónima, mediante questionário e por rondas, permitindo a análise e exploração dos resultados da informação recebida, de modo a poderem ser reenviados e modificados, no sentido de se alcançarem consensos. A metodologia visa atingir a convergência das respostas sobre os problemas apresentados, sendo a tentativa repetida em sucessivas rondas. Ou seja, o método envolve a aplicação sucessiva de um questionário que é entregue a um determinado número de indivíduos de determinado grupo, sendo o grupo constituído por membros que detêm o conhecimento necessário sobre o objeto em estudo. Ou seja, para a aplicação desta técnica é crucial a obtenção de um resultado que seja o mais próximo da realidade. O processo visa, basicamente, a prospeção de tendências futuras sobre o assunto em estudo, através das informações obtidas nos sucessivos *rounds*. No intervalo de cada ronda são feitas análises estatísticas das respostas, sendo os resultados compilados em novo questionário que, por sua vez, é novamente enviado aos especialistas (cf. Dalkey, 1969; Hsu e Sandford, 2007; Ferreira, 2003). No entanto, importa esclarecer que, apesar da técnica *Delphi* ser considerada uma “*ferramenta de consenso onde se viabilizam informações subjetivas sob determinados parâmetros*” (Ferreira, 2003), o consenso alcançado entre os membros que compõem o grupo não tem que ser unânime.

De um modo geral, uma aplicação bem-sucedida do método de *Delphi* depende de determinados parâmetros, nomeadamente (1) *confidencialidade das respostas*, de forma a reduzir o impacto negativo das opiniões geradas pelos indivíduos hierarquicamente superiores; (2) *feedback*, dado que a tipologia de questionários assenta em vários *rounds* e, à medida que se vai passando para o próximo *round*, deve dar-se a conhecer os resultados obtidos nos *rounds* anteriores, permitindo que o indivíduo altere os seus juízos em função dos resultados coletivos; e (3) a *resposta estatística do grupo*, que eleva a importância de cada elemento do grupo, pois todas as opiniões são devidamente consideradas (cf. Ferreira, 2003; Fernandes, 2010). Por outras palavras, e citando Monfort (in Fernandes, 2010: 1829), as características fundamentais desta metodologia são: (1) “*técnica de grupo que substitui a interação por um questionário que é enviado aos especialistas, que o interpretam e trabalham particularmente, participando à distância na discussão e formulação de opiniões*”; (2) “*seleção prévia dos especialistas, de acordo com o seu conhecimento, prestígio e capacidade de formulação de opiniões*”; (3)

“realimentação controlada através do envio dos resultados obtidos aos membros do painel, de modo a obter convergência, isto é, partindo dos dados transmitidos e considerados proceder a reconsiderações ou revisões”; (4) “tratamento quantitativo das informações, que permita gerar respostas [...] reveladoras de homogeneidade ou dispersão de opiniões”. A Figura 7 ilustra a estrutura da técnica.



Fonte: Zapata in Ferreira (2003, adap.)

Figura 7 – Estrutura de Procedimentos Operacionais do Método Delphi

Em conformidade com Ferreira (2003) e Reis (2008), ao nível da *resposta estatística do grupo*, a formulação deve ter por base diferentes medidas estatísticas, como as *medidas de dispersão* e as *medidas de tendência central*. Segundo o autor, ao nível das medidas de *tendência central* é comum recorrer-se a:

- *Média* (\bar{x}): é a medida de tendência central mais popular e é utilizada para descrever uma distribuição de frequências. A fórmula de cálculo de uma média simples é apresentada da seguinte forma:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1)$$

Quando se tratam de dados agrupados, a média aritmética é calculada com base na seguinte expressão:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad \text{com} \quad \sum_{i=1}^n f_i = n \quad (2)$$

- *Mediana*: define-se como um valor que ocupa a posição central num conjunto de dados ordenados, caso se trate de uma série com números ímpares. Se o número de termos da série for par, faz-se a média aritmética dos dois valores centrais. Para a utilização da técnica de *Delphi*, a mediana toma-se um instrumento fundamental, pois permite conhecer a medida de indivíduos que está situada justamente no meio de uma dada distribuição.
- *Moda*: é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor ou valores mais frequentes de uma amostra. Nesta matéria, existem dois aspetos que divergem segundo a média e a mediana, isto é, a moda não é necessariamente única. A amostra pode ser *amodal* quando os valores de uma amostra ocorrem com a mesma frequência e *pluriamodal* quando na amostra existe mais de que um valor predominante.

- *Quartis (Q)*: de acordo com o apresentado anteriormente, a mediana é o valor que divide a amostra em duas partes iguais, deixando exatamente 50% das observações de cada lado. Já os quartis, “*apesar de não serem medidas de tendência central, são utilizados quando se deseja eliminar os valores extremos da observação*” (Ferreira, 2003: 121). Com efeito, os quartis permitem dividir a distribuição em quatro partes iguais em relação ao número de observações:
 - ✓ *Primeiro Quartil (Q1)*: o primeiro quartil está associado ao quartil inferior e corresponde a 25% da distribuição.
 - ✓ *Segundo Quartil (Q2)*: corresponde à mediana, que ocupa a posição central da distribuição, isto é, divide o conjunto de valores ordenados em duas partes iguais.
 - ✓ *Terceiro Quartil (Q3)*: é o valor associado ao quartil superior, a partir do qual se encontram 25% dos valores mais elevados e os restantes 75% valores sejam inferiores.

Em relação às medidas de dispersão, é comum recorrer-se às seguintes medidas:

- *Desvio-Padrão (s) e Variância (s²)*: estas medidas apresentam-se juntas porque o desvio padrão é a raiz quadrada positiva da variância. Para se obter uma medida da variabilidade ou dispersão com as mesmas unidades, recorrer-se à raiz quadrada da variância para obtermos o desvio padrão. Para se obter o valor do desvio padrão é necessário calcular primeiro a variância e, seguidamente, calcular-se a raiz quadrada. O cálculo do desvio padrão de determinado conjunto de observações é dado pela seguinte expressão:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad (3)$$

- *Amplitude Semi-Interquartil* ou *Desvio Quartil* (D_q): traduz a medida de dispersão associada à mediana e define-se como a distância média entre o terceiro quartil (Q_3) e o primeiro quartil (Q_1):

$$D_q = \frac{Q_3 - Q_1}{2} \quad (4)$$

O intervalo interquartil existente entre o primeiro quartil e o terceiro quartil (*i.e.* intervalo onde esta contida a mediana) é extremamente importante, na medida em que quanto menor for a amplitude semi-interquartil maior será a quantidade de observações que estará mais próxima da média estabelecida. Deste modo, sempre que a mediana for considerada a medida mais apropriada para indicar a dispersão, deverá aplicar-se a D_q .

4.2. POSSÍVEIS APLICAÇÕES, VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO DELPHI

A metodologia *Delphi*, como muitos outros métodos desenvolvidos ao longo destes anos, apresenta vantagens e limitações. Segundo Kaynack (*in* Fernandes, 2010), podemos aplicar a técnica quando importa confrontar e/ou combinar argumentos e opiniões individuais para se chegar a decisões que seriam difíceis de assumir de forma individual, resultando, desta forma, informação qualificada, a partir dos conhecimentos dos membros do painel de especialistas. A este respeito, Fernandes (2010: 1829) considera que, quando bem aplicada, a metodologia apresenta as seguintes vantagens: (1) “*elimina influências pessoais ou de grupos*”; (2) “*assegura a representatividade de todas as opiniões*”; (3) “*agrupa de forma sistemática pareceres e orientações*”; (4) “*evita reuniões presenciais e formais, o que implica economia e rapidez*”; (5) “*filtra e objetiva a informação*”; (6) “*obriga a reflexões face às questões formuladas por escrito*”; (7) “*reduz os erros e incertezas face à retroação controlada*”; e (8) “*permite a quantificação*”. Como desvantagens, o Fernandes (2010) refere que: (1) “*provoca a diluição das opiniões dos verdadeiros especialistas no grupo*”; (2) “*exige um grande rigor na elaboração das questões e sua interpretação*”; (3) “*torna difícil o anonimato dos especialistas*”; (4)

“condiciona a eficácia do processo de investigação, caso ocorram atrasos no envio das respostas, nas rondas desenvolvidas”; (5) existe a “possibilidade de o grupo não ser rigoroso ou não dar a conhecer a totalidade da informação que possui”; e (6) “as previsões podem ser desajustadas da realidade”. No entanto, e apesar dos seus condicionantes, “esta técnica promove uma maior capacidade de inovação e criatividade na investigação, pois promove e potencia ideias e estratégias de ação pelo grupo envolvido no processo de estudo” Fernandes (2010: 1829) (ver ainda Ferreira, 2003).

Apesar das limitações inerentes à metodologia *Delphi*, importa salientar que, com a sua aplicação, é possível a obtenção de resultados mais racionais nas decisões que se possam tomar (Ferreira, 2003). Na sua essência, trata-se de um método organizado com o intuito de aglutinar opiniões e que permite a máxima sinceridade nas respostas. Além disso, o facto de permitir trabalhar em contextos caracterizados pela escassez de dados e/ou informações históricas parece reforçar o seu interesse no contexto específico das perspetivas evolutivas do GE em Portugal.

SINOPSE DO CAPÍTULO IV

Este quarto capítulo apresentou o método de *Delphi* como um processo que legitima as várias opiniões de um grupo após a aplicação de uma série de questões com *feedback* dos resultados obtidos nas respostas anteriores, sendo utilizado para avaliar as opiniões dos especialistas sobre questões factuais, determinados problemas e/ou, até mesmo, para fazer previsões. Com o intuito de analisar a aplicação prática do método e de estabelecer as bases da sua aplicação no contexto da presente dissertação, foi igualmente feita uma breve referência a algumas noções estatísticas subjacentes às aplicações *Delphi*, por forma a permitir uma melhor compreensão das variáveis estatísticas utilizadas no tratamento dos dados recolhidos. Com efeito, o método de *Delphi* pode considerar-se como uma ferramenta muito importante para a obtenção de informação adequada e que pode também auxiliar na tomada de decisão. Apesar de todas as vantagens e desvantagens apresentadas pelos mais diversos autores, é importante destacar que este método é resultado do esforço, dedicação e compreensão que cada ator desempenha na sua aplicação. Como exposto neste capítulo, para que a aplicação do método resulte, é necessário conceber um bom questionário, garantir o anonimato dos participantes e facultar um *feedback* controlado das respostas ao grupo. Naturalmente, as aplicações do método *Delphi* não são isentas de limitações, que se prendem, sobretudo, com a possível desistência dos especialistas durante o processo, com as dificuldades em torno da confidencialidade e/ou com os atrasos nas respostas. Não obstante, há que considerar e prever estes fatores, sendo da responsabilidade de quem coordena a aplicação do método não permitir ou tentar controlar todos os possíveis enviesamentos. Ainda assim, e atendendo a que este método pode assegurar a representatividade de todas as opiniões, o método permite evitar reuniões ou encontros de trabalho entre os membros do grupo, assegurar o acesso à informação, quantificar e reduzir erros, podendo entender-se como um método muito versátil e útil no âmbito do ensaio a desenvolver nesta dissertação. Na sua essência, este quarto capítulo foi/é importante para enquadrar metodologicamente o trabalho empírico a apresentar na segunda parte da presente dissertação. Como tal, procurou-se fundamentar a aplicação da técnica *Delphi* no domínio específico das perspetivas de desenvolvimento do Governo Eletrónico (*e-Government*) em Portugal.

PARTE II

DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÓNICO (*E-GOVERNMENT*)
EM PORTUGAL

CAPÍTULO V

DEFINIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

O presente capítulo dá início à segunda parte da dissertação, que materializa a componente empírica desenvolvida. Nessa perspetiva, apresenta-se a problemática de investigação e reforça-se a fundamentação do recurso à metodologia *Delphi*. Na prática, a problemática de investigação passa por fazer o ponto de situação do Governo Eletrónico em Portugal, tendo por base o nível de implementação dos Sistemas e Tecnologias de Informação (SI/TI) e a sua utilização nos serviços municipalizados. É igualmente referido o modo como se procedeu à constituição do painel *Delphi* e, após a recolha de informações, é feito o enquadramento que permitirá apresentar os resultados do estudo.

5.1. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

A problemática de investigação consiste na análise empírica dos padrões evolutivos e das perspetivas de desenvolvimento do GE em Portugal segundo a perceção do agente governamental. Para a elaboração de um estudo que demonstrasse a importância que o *e-Government* apresenta na sociedade, havia duas possibilidades principais a considerar, nomeadamente: (1) uma abordagem junto de entidades públicas ou, então, (2) uma abordagem baseada na opinião do cidadão comum e no seu grau de envolvimento com a problemática objeto de estudo. Neste sentido, optou-se por uma abordagem junto de entidades públicas, para que melhor se compreendesse o estado em que se encontra a implementação do *e-Government*, bem como as ferramentas utilizadas para o seu desenvolvimento e quais as perspetivas de evolução dentro da organização. Esta opção permitiu a obtenção de dados fiáveis e passíveis de tratamento avaliativo, que nos conduziu a resultados objetivos e pragmáticos, tendo em conta o forte envolvimento que os agentes públicos têm ao nível do *e-Government*.

Se o estudo se baseasse no cidadão comum, para além da dificuldade na escolha dos elementos que fariam parte do painel de especialistas, já que o mesmo teria de ser

bastante representativo para que os dados obtidos pudessem ser extrapolados, haveria que considerar também maiores dificuldades na aplicação do método *Delphi*, pelo que seria certamente mais difícil garantir a sua participação numa segunda análise. Assim sendo, o principal objetivo de existência de um segundo *round* consiste em pedir aos especialistas que responderam ao primeiro *round* uma reapreciação da informação, de modo a que se possam observar os resultados obtidos no estudo geral e confrontá-los com as suas próprias opções de resposta. Com a aplicação do estudo ao cidadão comum, para além das dificuldades elencadas anteriormente, estaríamos a tentar aplicar um questionário para o qual, eventualmente, não conseguiríamos a resposta a algumas questões ou o grau de confiança seria seguramente bastante baixo, tendo em conta que o conceito de *e-Government* não está suficientemente difundido e assimilado junto do cidadão comum.

Na sua essência, estes são os argumentos que levaram à aplicação do estudo dentro de entidades públicas, tendo existido o cuidado de trabalhar com municípios e não com entidades do Estado Central, por se considerar que nessas entidades o conceito já se encontra interiorizado e suficientemente assimilado, existindo departamentos e/ou pessoas responsáveis por esta área. Por conseguinte, reforça-se que não se optou por departamentos ou serviços do Estado Central, para que se perceba a real situação das entidades que apresentam autonomia própria e que não estão tão pressionadas no alcance de objetivos sobre esta temática, nem existe a tentação de responder ao “eticamente correto”. Com efeito, e conforme apresentado nos capítulos anteriores, o recurso aos SI/TI nos serviços públicos tem vindo a melhorar o seu funcionamento, facilitando o acesso a conteúdos e aproximando os utilizadores que, até aqui, se afastavam de processos demasiado complexos e burocratizados. Ou seja, a investigação desenvolvida no âmbito da presente dissertação pretende analisar o estado em que se encontra o *e-Government* na AP, bem como perspetivar as suas tendências evolutivas.

Os participantes (*i.e.* respondentes) que colaboraram nesta investigação não têm qualquer relação entre si; estão espacialmente afastados e dependem organicamente de governos locais diferentes, o que, numa lógica de diversidade, permite acrescentar valor ao estudo. Houve ainda a preocupação de incluir municípios de realidades diferentes, com expressões demográficas diferentes e com áreas territoriais variáveis, existindo por isso os municípios inseridos em vilas e os municípios inseridos em cidades. Para obter

um estudo fiável, foi elaborado um questionário dividido em cinco partes (ver *Apêndice 1*), onde se pretendeu caracterizar a disponibilização de ferramentas para o *e-Government*, passando pela análise das tecnologias e procedimentos existentes, o estado do *e-Government* no município e a respetiva caracterização, terminando na identificação de perspectivas evolutivas do *e-Government* nos respetivos municípios.

5.2. INQUIRÇÃO POR QUESTIONÁRIO

A inquirção por questionário é uma forma de obter resposta a determinadas questões, que são colocadas de forma a atingir determinado objetivo. No âmbito do presente estudo, e como já referido anteriormente, o processo de inquirção direta visa analisar os padrões evolutivos do *e-Government* em entidades públicas portuguesas. Seguindo a abordagem *Delphi*, o questionário (*Apêndices 1 e 2*) foi enviado para os membros de um painel de especialistas, constituído especialmente para analisar a problemática em estudo.

Em termos estatísticos, optou-se pelo recurso a questões fechadas, no sentido de evitar possíveis enviesamentos de resultados (*cf.* Ferreira, 2003). Além disso, a aplicação de questionários permite também uma maior sistematização dos resultados obtidos, facilitando posteriormente a análise e o tratamento dos dados, o que faz com que se torne de fácil operacionalização, independentemente da dimensão do painel que se está a estudar. Não obstante, importa referir que a opção pela inquirção por questionário, no âmbito do presente estudo, apresentou como desvantagem a demora na resposta de alguns especialistas, sobretudo quando se passou para o segundo *round*, sendo necessário efetuar alguns contactos telefónicos até que se obtivesse resposta. Foi igualmente possível apurar que os municípios, de uma forma geral, estão a ser muito solicitados para colaborar em estudos académicos, havendo casos de elevada sobrecarga de pedidos, o que motiva, muitas vezes, a que essas entidades deixem de colaborar com os investigadores, pois em alguns casos os meios humanos são escassos e limita a disponibilidade para responder às solicitações.

No presente estudo não se verificaram dificuldades de interpretação nas questões colocadas aos inquiridos, já que não se verificaram pedidos de esclarecimentos ou

informações adicionais após a testagem do questionário. Importa igualmente referir que o questionário elaborado, para além da formulação das questões, pedia a indicação do grau de confiança (semântico) dos respondentes sobre todas as questões colocadas, permitindo com isso analisar o grau de certeza das respostas obtidas. Quanto à distribuição dos questionários, releva referir que foram utilizados suportes digitais, sendo privilegiada a comunicação via *e-mail*, o que permitiu ganhar tempo no envio/receção dos documentos, para além de permitir melhorar o direcionamento dos questionários do 2º *round*, que foram endereçados diretamente aos especialistas do painel *Delphi*.

5.3. CONSTITUIÇÃO DO PAINEL *DELPHI*

Tal como referido anteriormente, a constituição do painel de especialistas não foi tarefa fácil, optando-se pela elaboração do estudo junto de municípios portugueses, já que se tratam de entidades públicas com autonomia própria e que não se apresentam, por isso, diretamente dependentes do Estado Central. Esta opção permitiu a obtenção de informação eventualmente mais ajustada à realidade de cada município.

A constituição do painel de peritos assumiu uma lógica de conveniência. Porém, não escamoteou alguns critérios de base, nomeadamente: área geográfica, complexidade organizacional, dimensão territorial e população. Independentemente da dimensão de cada município, foi solicitado que o questionário fosse respondido pela pessoa mais conhecedora do contexto em análise (*i.e. e-Government*). Da observação feita aos questionários, e atendendo ao perfil dos respondentes, poder-se-á afirmar que foi possível constituir um painel composto por especialistas com bons conhecimentos da realidade de cada município ao nível da problemática em estudo. No próximo capítulo serão apresentados os resultados alcançados segundo a perceção destes mesmos especialistas.

SINOPSE DO CAPÍTULO V

Este capítulo centrou-se na estruturação e na definição do problema, no sentido de se saber em que ponto se encontram os municípios portugueses relativamente aos padrões evolutivos do *e-Government* em Portugal. Nesse sentido, a problemática de investigação ficou definida com base na necessidade de analisar empiricamente os padrões evolutivos e as perspetivas de desenvolvimento do Governo Eletrónico em Portugal segundo a perceção do agente governamental. Foi salientado que o estudo empírico se baseou na recolha de opiniões junto de um painel de especialistas oriundos de municípios portugueses, cujo seu grau de envolvimento com o conceito permite que se avalie com (relativa) segurança o estado de desenvolvimento do *e-Government* em entidades de AP. Todo o estudo foi elaborado na perspetiva organizacional e não pessoal, para que a questão fosse avaliada sob os vários prismas da importância do *e-Government*. Como exposto ao longo deste quinto capítulo, apresentaram-se os pontos mais relevantes da metodologia seguida para a obtenção de resultados. Nesse sentido, importa referir que, ao nível da elaboração do questionário, foram seguidas orientações teóricas e metodológicas que, decorrentes da revisão da literatura efetuada, tornaram mais eficaz a inquirição dos especialistas. Tendo em conta que as opções escolhidas pelo painel de especialistas assentam em escalas numéricas de valoração, que mostram as tendências de resposta para os vários aspetos do estudo, a elaboração dos questionários seguindo estes princípios facilitou toda a investigação. De igual modo, e seguindo as orientações do capítulo anterior, que caracterizou o método de *Delphi* como um processo que legitima as várias opiniões de um grupo de especialistas após a aplicação de uma série de questões com *feedback* dos resultados obtidos nas respostas anteriores, procedeu-se à constituição de um painel de peritos. A este propósito, e apesar de seguir uma lógica de conveniência, o painel de peritos foi definido com base em alguns critérios fundamentais, nomeadamente: área geográfica, complexidade organizacional, dimensão territorial e população. No próximo capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação do método *Delphi* junto do painel de especialistas, com o objetivo de analisar os padrões evolutivos do *e-Government* nos municípios portugueses, bem como perspetivar as suas tendências evolutivas. Na sua essência, o próximo capítulo projeta os resultados da parte empírica.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE DE RESULTADOS

Este último capítulo da dissertação destina-se a apresentar e a analisar os principais resultados obtidos através da inquirição direta subjacente à investigação. Esta análise, apresentada sob a forma de gráficos, tabelas e respetivas interpretações, permitirá caracterizar o desenvolvimento do *e-Government* do nosso País, assim como projetar algumas das suas tendências evolutivas. Iniciando-se com a caracterização da amostra, o capítulo segue a estrutura definida no inquérito, o qual foi objeto de tratamento em dois *rounds*. Não havendo grande oscilação de valores entre esses dois *rounds*, e seguindo as fundações teóricas do método *Delphi*, os resultados aqui apresentados projetam os valores do segundo *round*.

6.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção serão apresentados os resultados alcançados com a aplicação do método *Delphi* (após o segundo *round*). As medidas estatísticas utilizadas para a análise das respostas foram a mediana, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação. Em algumas questões mais diretas, utilizou-se uma simples contagem de votos.

A apresentação inicia-se com a caracterização da amostra e segue a estrutura do questionário (*cf. Apêndices 1 e 2*). Importa referir, no entanto, que o número inicial de participantes foi de 30, verificando-se uma diminuição do número de respondentes de *round* para *round*. O *Gráfico 10* identifica a evolução do número de respondentes ao longo dos *rounds*.

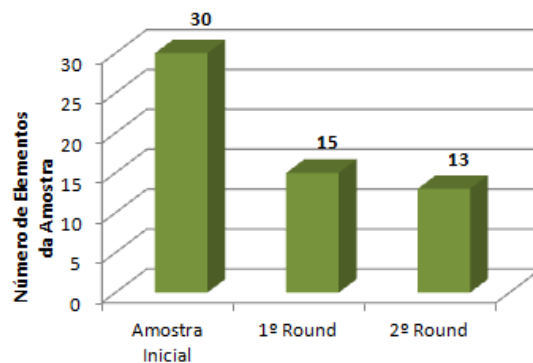


Gráfico 10 – Evolução do Número de Especialistas

Com base no *Gráfico 10*, parece importante salientar a significativa redução que se verificou no primeiro *round* (i.e. 50% da amostra inicial), bem como uma pequena redução verificada entre o primeiro e o segundo *round*. Os gráficos que a seguir se apresentam referem-se aos resultados obtidos após o segundo *round*.

6.1.1. Caracterização da Amostra

A *Figura 8* apresenta a caracterização da amostra no que diz respeito ao género, idade, habilitações literárias, tipo de cargo e área de especialização. As respostas obtidas pelos inquiridos foram voluntárias e estenderam-se a nível nacional. Como já referido anteriormente, a amostra inicial foi composta por 30 especialistas, tendo permanecido em estudo, no final do segundo *round*, apenas treze.

SEXO	Masculino (92%)			Feminino (8%)
IDADE	< 35 Anos (38%)		36 - 40 Anos (31%)	41 - 45 Anos (23%)
	> 50 Anos (8%)			
HABILITAÇÕES	< Bacharelato (15%)	Bacharelato (8%)	Licenciatura (77%)	
CARGO	Direção (31%)		Técnico (69%)	
ÁREA	Ecónomia / Gestão (24%)		Engenharia (38%)	Outra Área (38%)

Figura 8 – Caracterização da Amostra [N=13]

Considerando a caracterização da amostra apresentada na *Figura 8*, importa referir que o tamanho das barras representa o valor percentual obtido em cada categoria⁵. Se atendermos à cor lilás apresentada no gráfico, podemos observar o perfil tipo dos participantes, caracterizado por uma maioria referente ao sexo masculino, com idade inferior a 35 anos, detentor de licenciatura na área de engenharia e que desenvolve a sua função como técnico do Município. Não obstante, deve salientar-se que, no que diz respeito à idade, de um modo geral, deparamo-nos com indivíduos com idade inferior a 40 anos, o que pode proporcionar uma menor resistência à mudança e uma melhor capacidade de adaptação e de ligação às novas tecnologias, favorecendo claramente a implementação de processos de *e-Government*.

No que refere às habilitações literárias, verifica-se a existência de uma maioria de indivíduos com formação superior, bastante qualificados para o desempenho das suas tarefas. É ainda possível observar que a maior parte dos participantes são técnicos superiores, o que significa que nesta categoria estão incluídas a responsabilidade da implementação de medidas decididas superiormente para a prossecução de objetivos ao nível do *e-Government*, bem como a assistência a todas as ferramentas e equipamentos que permitam uma familiarização do *e-Government* com o público em geral. No próximo ponto será apresentada uma caracterização da atual situação dos municípios portugueses na implementação e desenvolvimento de *e-Government*.

6.1.2. Caracterização da Atual Situação

A primeira parte do questionário incidiu sobre a caracterização da situação atual das entidades públicas, nomeadamente dos municípios portugueses. Este grupo de questões visou verificar a existência de ferramentas e instrumentos que se consideram essenciais para a aplicação e desenvolvimento do *e-Government*. Nesse sentido, procurámos verificar qual o nível de implementação da rede informática, da tecnologia, de plataformas disponíveis, do acesso à Internet e/ou de velocidades de ligação e formação. Mais especificamente, estas questões serviram para verificar o nível de preparação e de

⁵ A representação gráfica dos dados foi feita com base numa escala percentual, na qual os espaços foram definidos para que as percentagens obtidas em cada nível de resposta pudessem corresponder à observação verificada.

predisposição destas entidades para a utilização da tecnologia, sendo uma questão fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Posto isto, passamos a apresentar os resultados referentes ao grau de implementação da informática nos vários serviços do município, bem como à disponibilização de ferramentas informáticas necessárias para a realização de um trabalho de qualidade. Considerando os dados, e após a aplicação do método *Delphi*, foi possível apurar os resultados que se apresentam na *Tabela 2*.

<i>Grau de Implementação da Informática (%)</i>		<i>Disponibilização de Ferramentas Informáticas (%)</i>	
<i>Totalmente Implementada</i>	<i>Maioria dos Serviços</i>	<i>Completamente</i>	<i>Em parte</i>
62	38	15	85
Total	100	100	

“Grau de Confiança”: 91.15%; 89.08% (respetivamente).

Tabela 2 – Disponibilização de Ferramentas e Grau de Implementação da Informática [N=13]

Como se pode verificar através da *Tabela 2*, no que diz respeito ao grau de implementação da informática, 62% dos inquiridos refere que a informática está completamente implementada no município, enquanto 38% dos inquiridos refere que a informática está implementada (apenas) na maioria dos serviços. Nesta questão, existiam outras opções de resposta (*i.e.* “*implementado a 50%*”, “*pouco implementado*” e “*nada implementado*”) que não foram consideradas por nenhum dos inquiridos. Assim, podemos assumir que a informática está disseminada nos municípios, não abrangendo, eventualmente, todos os serviços. Esta abrangência pode explicar-se pela existência de serviços operacionais nos municípios, como é o caso das áreas oficiais, que podem dispensar a existência da informática para poderem laborar normalmente. Por outro lado, no que refere à disponibilização das ferramentas informáticas, 85% dos inquiridos indicou que essas ferramentas são disponibilizadas parcialmente, enquanto 15% afirma que o município dispõe dessas ferramentas na totalidade. Neste aspeto, é possível perceber que não existe uma satisfação plena quanto à disponibilização destas ferramentas, levando a pressupor-se a existência de uma necessidade de aprofundamento sobre as reais necessidades de alguns setores dos municípios, uma vez que a ausência de

algumas ferramentas pode, efetivamente, pôr em causa a qualidade do serviço prestado a vários níveis, nomeadamente ao nível do *e-Government*.

Tendo em conta a importância das ferramentas tecnológicas para a prestação de um serviço de qualidade, foi solicitado aos inquiridos que indicassem quais as ferramentas que consideravam ser mais importantes. Com base numa escala de tipo *Likert* de 1 a 5 (*i.e.* 1 = importância nula e 5 = importância decisiva), obtiveram-se os resultados apresentados na *Tabela 3*.

<i>Ferramentas</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>Internet</i>	4	3.462	1.713	0.495
<i>Plataformas Intra-Serviços</i>	5	4.077	1.656	0.406
<i>Programas de Gestão Documental</i>	5	4.538	1.391	0.307
<i>Programas de Gestão Econ. e Financeira</i>	5	3.846	1.908	0.496
<i>Sistema Operativo</i>	3	3.000	1.528	0.509
<i>Infraestruturas</i>	5	2.923	2.465	0.843

“Grau de Confiança”: 87.69%.

Tabela 3 – Ferramentas mais Importantes para a Prestação de Serviço de Qualidade [N=13]

Na *Tabela 3* são claramente identificáveis duas ferramentas que, em média, obtiveram mais de 4 valores (*i.e.* escala *Likert*): os “*programas de gestão documental*” e as “*plataformas intra-serviços*”. A ferramenta mais próxima deste valor é relativa aos “*programas de gestão económico-financeira*”. Com uma importância moderada, apresentam-se a “*Internet*”, o “*sistema operativo*” e as “*infraestruturas*”. Conclui-se, também, que é dada uma maior preferência, por parte do painel de especialistas, às ferramentas mais integracionistas de serviços, em desfavorecimento das ferramentas mais básicas que dão suporte à execução das operações. Não obstante, a perceção dos inquiridos incide claramente sobre as ferramentas de suporte mais complexas, uma vez que, para além da sua influência na prestação de um serviço de maior qualidade, estas ferramentas facilitam o desenvolvimento das tarefas do quotidiano. Nesta questão, a ferramenta “*Internet*” parece não assumir um papel de grande importância na prestação de serviços com qualidade. No entanto, importa perceber de que forma é disponibilizada

nos serviços e se a velocidade com que é disponibilizada é adequada. É com base nestas questões que, seguidamente, são apresentadas as respostas dos inquiridos na *Tabela 4*.

	Respostas dos Inquiridos	%
<i>Disponibilização de Internet aos Trabalhadores do Município</i>	Sim, a todos.	54
	Sim, a alguns.	46
	Total	100
<i>Importância da Utilização da Internet para o Desenvolvimento das Atividades Laborais</i>	Indispensável	62
	Muito Importante	38
	Total	100
<i>Adequação da Velocidade da Comunicação de Dados através da Internet</i>	Muito Adequada	8
	Adequada	61
	Pouco Adequada	23
	Nada Adequada	8
	Total	100

“Grau de Confiança”: 90.77%; 90.77%; 90.00% (respetivamente).

Tabela 4 – Disponibilização, Importância para a Função e Velocidade da Internet [N=13]

Na primeira parte deste trabalho, foi estudada a importância da Internet para o desenvolvimento do *e-Government*, bem como para uma prestação de serviços com qualidade. Por conseguinte, foram colocadas algumas questões sobre esta ferramenta, nomeadamente em relação à disponibilização, à sua importância e à adequação da velocidade. Os resultados permitem observar que cerca de 54% dos inquiridos refere que a Internet está disponível para todos os trabalhadores do município. Contudo, este valor não é tão elevado quanto o desejado, havendo 46% que responderam que a Internet só é disponibilizada para alguns trabalhadores. Desta forma, parece não haver dúvidas de que existirão setores onde a Internet não está totalmente disponível, o que, eventualmente, poderá ser justificado pelas diferenças nas áreas de trabalho (*e.g.* existência de setores operacionais) que, pela sua natureza, aumentam (ou não) a necessidade da Internet.

Continuando a análise da *Tabela 4*, 62% dos inquiridos afirma que a Internet é indispensável para o desenvolvimento da atividade, enquanto 38% considera a Internet

muito importante. Nesta questão parece presente a importância que esta ferramenta apresenta no quotidiano laboral dos trabalhadores, cuja inexistência afetaria, de forma negativa, o seu trabalho e, eventualmente, impossibilitaria a apresentação de resultados positivos.

Outro aspeto que se considerou importante analisar foi a adequação da velocidade da comunicação de dados através da Internet. Tendo em conta as inúmeras formas de disponibilização da Internet (*i.e.* existência de diversas opções de escolha na contratação do serviço prestado), a adequação da velocidade pode influenciar o desempenho ao nível da transmissão de dados e/ou revelar-se um problema de grande complexidade, que dificultará o alcance de objetivos. Através dos resultados obtidos, 61% dos inquiridos considera a velocidade adequada, enquanto 23% considera-a pouco adequada para o desenvolvimento das suas tarefas.

Já se referiu anteriormente que existem várias opções disponíveis no mercado, no que diz respeito à largura de banda na Internet, havendo preferência para a escolha de uma largura que permita o desenvolvimento normal das tarefas, garantindo a transmissão ou o acesso à informação de forma célere, com claros benefícios para todas as partes. Contudo, refletindo sobre o facto de cerca de ¼ dos inquiridos considerar que a velocidade é pouco adequada, os municípios devem estar atentos para que esta situação não coloque em causa o alcance de objetivos ou que, em última instância, se torne um problema para a prestação de um serviço público de qualidade.

As questões seguintes, abordadas na *Tabela 5*, procuraram perceber se a direção dos municípios incentivou a utilização da Internet, como forma de melhorar processos de trabalho e aumentar a rapidez na comunicação entre secções; bem como avaliar as iniciativas de formação, por parte dos municípios, sobretudo nas áreas de informática e de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação.

	Respostas dos Inquiridos	%
<i>Incentivo do Município para Utilização da Internet</i>	Totalmente	8
	Bastante	77
	Pouco	15
	Total	100
<i>Aposta do Município em Formação na Área de Informática e TIC</i>	Bastante	23
	De forma satisfatória	62
	Pouco	15
	Total	100

“Grau de Confiança”: 88.46%; 86.15% (respetivamente).

Tabela 5 – Incentivo para utilização da Internet e aposta em formação nas TIC [N=13]

Segundo os dados apresentados na *Tabela 5*, a maioria dos inquiridos (77%) refere que os seus municípios incentivam (bastante) a utilização da Internet e 8% referem que os seus municípios incentivam totalmente a utilização da Internet. Somente 15% refere a existência de pouco incentivo à utilização da Internet. No conjunto, 83% dos inquiridos refere que existe um forte incentivo na utilização da Internet, o que demonstra que a direção dos municípios tem noção da importância desta ferramenta para um bom desenvolvimento profissional e com claros benefícios para o serviço público.

Analogamente, parece haver alguma relação entre os resultados obtidos no incentivo à utilização da Internet e os resultados obtidos no incentivo à formação na área da informática e TIC, uma vez que a maioria dos respondentes (62%) refere haver uma aposta satisfatória a esse nível e 23% afirma que os municípios apostam bastante em formações nessas áreas. No entanto, alguns dos inquiridos (15%) referem que os municípios apostam pouco em formação na área de informática e TIC. Cruzando os dados obtidos em todas as respostas, no grupo da caracterização da atual situação dos municípios, e considerando as respostas com maior valor percentual, podemos afirmar que a informática se encontra totalmente implementada e disseminada nos serviços, existindo uma boa parte das ferramentas informáticas necessárias para o desenvolvimento das tarefas laborais e que respondem de forma adequada à prestação de um serviço público de qualidade. Os inquiridos reconhecem, igualmente, os programas de gestão

documental e as plataformas intra-serviços como ferramentas indispensáveis, possibilitando a centralização e partilha de dados para o desenvolvimento das tarefas. Igualmente, de um modo geral, a Internet está disponível a todos os trabalhadores, sendo considerada indispensável para o desempenho de funções e apresentando-se com velocidades adequadas. Para finalizar este grupo de questões, foi ainda possível observar o reconhecimento de que os municípios incentivam satisfatoriamente o uso da Internet, possibilitando aos trabalhadores a frequência de ações de formação que versam sobre a área da informática e TIC. Torna-se relevante referir que os inquiridos apresentaram uma percentagem aproximada de 90% de confiança nas suas respostas, o que se considera bastante aceitável no contexto em análise. Seguidamente, será analisada a tecnologia e os procedimentos conexos à utilização das TIC nos municípios portugueses.

6.1.3. Tecnologia e Procedimentos Conexos à Utilização das TIC

Conforme referido anteriormente, a utilização das TIC nos municípios conduziu ao aumento de serviços mais eficazes e eficientes. Deste modo, a primeira questão deste segundo grupo foi orientada, precisamente, para a importância/influência dos meios tecnológicos no desempenho das tarefas laborais. Por conseguinte, como se pode verificar na *Tabela 6*, as tarefas laborais têm-se tornado cada vez mais importantes graças à existência de computadores e à utilização de programas específicos.

<i>Tecnologia mais Importante/Influente</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Computadores</i>	11
<i>Internet</i>	6
<i>Periféricos de Saída</i>	1
<i>Programas Específicos</i>	12
<i>Software Geral</i>	4
<i>Infraestruturas</i>	3
Total	37

“Grau de Confiança”: 88.85%.

Tabela 6 – Meios Tecnológicos mais Importantes/Influentes para Desempenho de Tarefas [N=13]

Tendo sido solicitado que hierarquizassem os três aspetos mais importantes para o desempenho das suas tarefas laborais, os inquiridos consideraram, quase unanimemente, que os *computadores* (11 pontos) e os *programas específicos* (12 pontos) são os meios tecnológicos mais essenciais, o que permite compreender a grande dependência dos trabalhadores no que refere à utilização de computadores e à disponibilização de ferramentas para a execução de tarefas no seu quotidiano profissional. Importa ainda salientar que menos de metade do painel de especialistas refere a *Internet* (6 pontos) como elemento fundamental, o que causa estranheza, dado que obteve anteriormente um peso bastante considerável para o desempenho de funções laborais.

A questão seguinte permite-nos identificar quais os principais resultados obtidos com a utilização das TIC, considerando os objetivos gerais de cada município. Deste modo, através da *Tabela 7*, foi possível identificar que a aplicação das TIC permitirá, sobretudo, aumentar a produtividade e trazer facilidade operativa nos sistemas de trabalho.

<i>Resultado da Utilização das TIC</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Aumento de Produtividade</i>	8
<i>Facilidade Operativa</i>	8
<i>Melhor Informação para os Cidadãos</i>	7
<i>Redução de Burocracia</i>	7
<i>Redução de Custos para o Município</i>	7
Total	37

Grau de Confiança": 85.77%.

Tabela 7 – Principais Resultados com a Utilização das TIC [N=13]

Analisando mais profundamente esta questão, foi pedido aos especialistas que, por ordem hierárquica, identificassem as suas preferências sobre os resultados obtidos com a utilização das TIC. A *Tabela 7* demonstra que as opções apresentadas pelos inquiridos entram claramente em linha com o que se espera da utilização das TIC, já que não se verificou uma concentração massiva numa ou outra opção, tendo ficado muito próximas em termos de valores totais absolutos. As respostas obtidas permitem observar que, segundo os inquiridos, a utilização das TIC influencia o *aumento de produtividade* (8

votos), contribui para a *facilidade operativa* (8 votos), para a *redução de custos* (7 votos), para a *redução de burocracia* (7 votos) e, inclusivamente, consideram existir uma *melhor informação para os cidadãos* (7 votos).

Relativamente à questão colocada sobre os principais impactos das novas tecnologias na vantagem competitiva dos municípios, optou-se por utilizar uma escala de *Likert* de 1 a 5 (*i.e.* 1 = importância nula e 5 = importância decisiva) e a síntese dos resultados é apresentada na *Tabela 8*.

<i>Impactos das Novas Tecnologias</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>Capacidade Operativa</i>	3	2.769	2.127	0.768
<i>Qualidade do Serviço Prestado</i>	4	3.538	1.941	0.549
<i>Motivação dos Trabalhadores</i>	3	2.692	1.437	0.534
<i>Possibilidade de Maior Transparência</i>	3	2.846	2.035	0.715
<i>Prestígio / Imagem</i>	3	2.462	2.145	0.872
<i>Rapidez Processual</i>	5	3.308	2.323	0.702

“Grau de Confiança”: 77.46%.

Tabela 8 – Principais Impactos das TIC na Vantagem Competitiva do Município [N=13]

A análise que se pode efetuar sobre os resultados desta questão permite verificar que o posicionamento dos especialistas define como principais impactos das TIC, na vantagem competitiva do município, a *rapidez processual* (com mediana 5) e a *qualidade do serviço prestado* (com mediana 4). Aproximadamente no mesmo grau de importância, são colocados a *capacidade operativa*, a *motivação dos trabalhadores*, a *transparência* e o *prestígio/imagem* (todos com mediana 3). Relacionando esta questão com as questões anteriores, percebe-se que os especialistas consideram as TIC como fundamentais dentro da organização, permitindo, com isso, a execução de tarefas de forma facilitada, bem como a resposta aos objetivos colocados pela Direção.

A última questão colocada aos especialistas está relacionada com o grau de importância de determinados fatores para a promoção da mudança tecnológica, que recorreu igualmente à utilização de uma escala de *Likert* de 1 a 5 (*i.e.* 1 = relevância mínima; 5 = relevância máxima) (*Tabela 9*).

Fatores para a Mudança Tecnológica	Mediana	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação
<i>Aproximação ao Cidadão</i>	5	4.077	1.553	0.381
<i>Desburocratização</i>	5	3.846	1.819	0.473
<i>Formação de Rec. Humanos Qualificados</i>	4	3.769	1.423	0.378
<i>Imagem do Município</i>	4	3.077	2.100	0.683
<i>Redução de Custos</i>	4	3.615	1.805	0.499
<i>Resposta a Entidades Oficiais</i>	4	2.846	1.908	0.670

“Grau de Confiança”: 85.38%.

Tabela 9 – Grau de Importância para a Mudança Tecnológica [N=13]

De acordo com a *Tabela 9*, e considerando os valores relativos à mediana, os especialistas consideram que a *aproximação ao Cidadão* (5) e a *desburocratização* (5) se apresentam como os fatores mais determinantes para a promoção da mudança tecnológica. Em termos de relevância intermédia, foram apontados a *formação de recursos humanos*, a *imagem do município*, a *redução de custos* e a *resposta a entidades oficiais* (todos com 4).

Este agrupamento de questões permite verificar que se está perante um grupo de especialistas que considera as TIC como determinantes para o desenvolvimento das suas tarefas dentro do município, potenciando o aumento da produtividade e a facilidade operativa e processual. Segundo os especialistas, as TIC apresentam um forte impacto nas organizações e trazem vantagens competitivas para os municípios ao nível da qualidade de serviço e na rapidez processual. Não obstante, deve salientar-se ainda que os especialistas, tal como se pode observar na última questão deste grupo, defendem a promoção da mudança tecnológica de forma a alcançar uma maior aproximação ao cidadão e uma desburocratização de processos e serviços. Os resultados obtidos neste grupo de questões não poderiam estar mais em linha com o objetivo deste trabalho, uma vez que essas ferramentas são consideradas vitais, não só para facilitar as tarefas laborais, mas também para satisfazer os interesses das entidades para quem trabalham, neste caso os municípios.

6.1.4. O *e-Government* no Município

Tendo em conta que nos anteriores grupos de questões foi efetuada uma caracterização de meios e recursos, bem como realizada uma avaliação sobre as TIC dentro dos municípios, há que passar para a área concreta deste trabalho: o *e-Government*. Dada a importância que o *e-Government* tem na relação entre as entidades públicas e o Cidadão, a terceira parte do questionário centra-se na importância da utilização do *e-Government* e no grau de envolvimento dos municípios a esse nível. Os dados obtidos através das respostas dadas pelos especialistas são apresentadas na *Tabela 10*.

<i>Importância de Utilização do e-Government (%)</i>		<i>Município Leva em Conta o e-Government e Preconiza Ações para o Desenvolver (%)</i>	
<i>Muito Importante</i>	<i>Bastante Importante</i>	<i>Sempre</i>	<i>Muitas vezes</i>
69.23	30.77	7.69	92.31
Total	100	100	

“Grau de Confiança”: 88.46%; 83.85% (respetivamente).

Tabela 10 – Importância de Utilização e Grau de Envolvimento com o *e-Government* [N=13]

Observados os dados apresentados na *Tabela 10*, os inquiridos responderam, maioritariamente, que a utilização do *e-Government* é muito importante (69.23%), enquanto cerca de 1/3 dos inquiridos (30.77%) considera que a utilização do *e-Government* é bastante importante. No que diz respeito à existência do *e-Government* e às ações que o podem pôr em prática, os especialistas referem, quase unanimemente, que isso acontece muitas vezes (92.31%) e uma pequena parte refere que o município leva isso sempre em conta (7.69%). Estes resultados permitem depreender que os especialistas consideram o *e-Government* muito importante e que, muitas vezes, as entidades para as quais trabalham têm em conta a sua existência e realizam ações para o por em prática.

Tendo sido encontradas indicações, através dos especialistas, de que há um forte grau de envolvimento com o *e-Government*, a questão seguinte deste grupo visou, precisamente, avaliar essa situação, tendo, para o efeito, sido definidas relações a três

níveis (*i.e.* entidades fiscais, público e secções/departamento), tendo-se recorrido a uma escala *Likert* de 1 a 5 (*i.e.* 1 = pouco implementado; 5 = muito utilizado).

<i>Utilização do e-Government como Ferramenta</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>Relação com Entidades Fiscais</i>	5	4.538	1.391	0.307
<i>Relação com o Público</i>	3	2.538	1.713	0.675
<i>Relação entre Secções/Departamentos</i>	3	2.615	1.446	0.553

“Grau de Confiança”: 86.54%.

Tabela 11 – Relacionamento com o e-Government [N=13]

Dadas as respostas obtidas pelos especialistas (*Tabela 11*), e considerando a mediana, é possível confirmar que o *e-Government* mantém um relacionamento evidente com as *entidades fiscais* (5), e um relacionamento mais moderado com o *público* (3) e entre *secções/departamentos* (3). Estes resultados mostram uma relação semelhante à existente no resto da sociedade, tendo em conta o exemplo da relação dos cidadãos com os serviços tributários nacionais, quer quando realizam a sua declaração de rendimentos anual, quer para efetuar qualquer consulta ou operação dentro deste setor do Estado.

Por outro lado, importa perceber qual o nível de implementação do *e-Government* dentro dos municípios, especialmente em projetos onde este esteja a ser aplicado. As respostas obtidas (*Tabela 12*) foram quase unânimes ao afirmar que o município no qual os inquiridos trabalham desenvolveu ou está a desenvolver projetos determinantes para o respetivo serviço, e que incluem a utilização do *e-Government*.

	<i>Respostas dos Inquiridos</i>	<i>Votos</i>
<i>Desenvolvimento de Projetos onde o e-Government Esteja Presente no Município</i>	Sim	11
	Não	2
Total		13

“Grau de Confiança”: 82.31%.

Tabela 12 – Desenvolvimento de Projetos com Presença do e-Government [N=13]

Tendo em conta que os especialistas referiram a existência de projetos recorrendo ao *e-Government*, o passo seguinte passou por procurar perceber quais as áreas em que esses projetos se desenvolveram (*Tabela 13*).

<i>Áreas do e-Government Desenvolvidas</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Ambiente</i>	3
<i>Ação Social</i>	2
<i>Educação</i>	3
<i>Recursos Humanos</i>	1
<i>Taxas e Licenças</i>	6
<i>Tesouraria</i>	1
<i>Urbanismo</i>	11
<i>SIG</i>	6
Total	33

“Grau de Confiança”: 70.77%.

Tabela 13 – Áreas em que se Desenvolveram Projetos com Presença de e-Government [N=13]

Segundo os especialistas, as áreas que apresentam projetos de *e-Government* são sobretudo as áreas do *urbanismo* (11 pontos), seguindo-se a área dos *Sistemas de Informação Geográfica* (SIG) e a área das *taxas e licenças* (ambas com 6 pontos), havendo ainda municípios com projetos em outras áreas como: *ambiente* (3 pontos), *educação* (3 pontos), *ação social* (2 pontos) e *recursos humanos* (1 ponto) e *tesouraria* (1 ponto).

Os resultados obtidos vão ao encontro dos principais serviços disponibilizados pelos municípios, tendo em conta que o maior grau de envolvimento do Cidadão com estas entidades públicas se baseia na necessidade de obter informação e tramitar processos ao nível de obras e urbanismo. O desenvolvimento de projetos de *e-Government* na área das obras e urbanismo tende a simplificar o processo burocrático que o Cidadão é, quase sempre, obrigado a seguir, evitando a sua deslocação ao balcão para tratar de determinado assunto, permitindo a realização dessa tarefa a partir de casa, bastando, para isso, aceder ao portal na Internet do respetivo município. As vantagens para o Cidadão são imensas, dado que, a partir do conforto da sua habitação, ou de

qualquer outro local, pode obter formulários, consultar plantas e mapas, submeter processos de obras, entre muitas outras operações. Deste modo, parece bem evidente a importância da aplicação do *e-Government* a este nível, traduzindo uma maior aproximação do Cidadão à AP, evitando deslocações desnecessárias e eliminando barreiras burocráticas. É ainda possível perceber que há outras áreas em que o *e-Government* está presente e que são muito importantes, nomeadamente a do *ambiente*, da *ação social* e da *educação*. Dado tratarem-se de áreas sensíveis e que, atualmente, têm grande envolvimento por parte da sociedade, parece fazer sentido a aposta num maior número de projetos desenvolvidos com base no *e-Government*, com o intuito de facilitar a vida aos utilizadores e aproximá-los dos centros de decisão.

Analizadas as áreas dos municípios que mais recorrem ao *e-Government*, a questão seguinte pretendeu que os especialistas identificassem a principal vantagem decorrente da utilização do *e-Government* por parte do município, através da hierarquização das três vantagens mais importantes. Os resultados constam na *Tabela 14*.

<i>Vantagens da Utilização do e-Government</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Acessibilidade</i>	8
<i>Desburocratização</i>	12
<i>Rapidez</i>	7
<i>Redução de Custos</i>	2
<i>Simplificação</i>	4
Total	33

“Grau de Confiança”: 89.23%.

Tabela 14 – Principais Vantagens de Utilização do e-Government [N=13]

De forma quase unânime, e observando a *Tabela 14*, os especialistas consideraram como principal vantagem decorrente da utilização do *e-Government* a *desburocratização* (12 pontos), seguindo-se a *acessibilidade* (8 pontos) e logo depois a *rapidez* (7 pontos). As escolhas assumidas pelos inquiridos coincidem com os princípios subjacentes à criação do *e-Government*, baseados na aproximação do Cidadão aos centros de decisão, na eliminação de diversas barreiras, centrando-se em processos com menor burocracia e

permitindo uma melhor acessibilidade a todos os cidadãos. A *rapidez* é uma vantagem muito importante, tendo em conta que processos que anteriormente poderiam demorar muito tempo, com a introdução do *e-Government*, passam a tornar-se bastante mais céleres devido à eliminação de barreiras, bem como ao facto de as TIC permitirem ligações mais rápidas, seguras e diretas.

6.1.5. Avaliação Global e Perspetivas Evolutivas

De acordo com o que tem vindo a ser exposto, a aplicação das TIC ao *e-Government* tem vindo a permitir uma melhoria qualitativa nos serviços municipais. Ainda que esses serviços não estejam a trabalhar todos na sua plenitude, de um modo geral, temos vindo a registar significativos progressos que se traduzem em vantagens, tanto para o Cidadão como para a própria instituição. A *Tabela 15* permite avaliar as TIC disponíveis nos vários municípios.

<i>Grau de Avaliação das TIC no Município (%)</i>		
<i>Muito Bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Suficiente</i>
23	62	15
Total	100	

“Grau de Confiança”: 90.77%.

Tabela 15 – Avaliação das TIC Disponíveis nos Municípios

Das respostas obtidas pelos especialistas (*Tabela 15*), é possível observar que o grau de avaliação da disponibilização das TIC nos municípios se situa num nível *bom* (62%), existindo ainda uma parte que considera essa disponibilização *muito boa* (23%). Os resultados apresentados permitem ainda aferir o empenho dos municípios na disponibilização de ferramentas adequadas, para que os trabalhadores desempenhem as suas tarefas com qualidade, auxiliando, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de projetos mais ambiciosos, que podem surgir em várias áreas, facilitando o surgimento de projetos na área do *e-Government*.

A questão seguinte teve como principal objetivo avaliar a atuação dos municípios ao nível da disponibilização de recursos tecnológicos e formação, com o intuito de explorar se as TIC são disponibilizadas de forma adequada.

Disponibilização de Recursos Tecnológicos e Formação nas TIC (%)		
<i>Muito Bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Suficiente</i>
8	69	23
Total	100	

“Grau de Confiança”: 82.31%.

Tabela 16 – Disponibilização de Recursos Tecnológicos e Formação na Área das TIC [N=13]

De acordo com a *Tabela 16*, de um modo geral, os especialistas classificam a disponibilização de recursos tecnológicos e formação na área das TIC como *bom* (69%), havendo ainda uma parte dos especialistas que atribui *muito bom* (8%) a essa disponibilização. Os resultados obtidos garantem inúmeras vantagens para os trabalhadores, começando pela existência de ferramentas adequadas, suportadas em ações de formação, que permitem tirar o máximo proveito das TIC disponíveis, garantindo a apresentação de bons resultados e, conseqüentemente, o alcance de objetivos. Os objetivos definidos para a área do *e-Government* podem ser determinantes para uma implementação bem-sucedida, garantindo a existência de meios adequados que permitam aproximar os cidadãos dos centros de decisão.

Para terminar este grupo de questões, solicitou-se aos especialistas que avaliassem globalmente a utilização do *e-Government* nos municípios onde trabalham. Os resultados são apresentados na *Tabela 17*.

Avaliação Global da Utilização do e-Government (%)	%
<i>Bastante Utilizado</i>	15
<i>Utilizado</i>	85
Total	100

Grau de Confiança": 85.38%.

Tabela 17 – Avaliação Global da Utilização do e-Government no Município [N=13]

Considerando as respostas quase unânimes dos especialistas, é possível verificar, através da *Tabela 17*, que o *e-Government* é *utilizado* nos seus municípios (85%), existindo ainda uma pequena parte que considera que é *bastante utilizado* (15%). Estes resultados permitem perceber que, de facto, o *e-Government* está profundamente difundido no contexto e no quotidiano destas entidades públicas, quer seja por via da prestação de serviços ao seu público, quer por via da necessidade da sua utilização no contacto com outras entidades públicas (tal como se registou na *Tabela 11*), em relação às relações com entidades fiscais. Independentemente da forma como o *e-Government* surge dentro destas entidades públicas, a avaliação global positiva não causa qualquer estranheza, tendo em conta o importante papel que o *e-Government* desempenha no seio destas organizações, estando (quase) profundamente enraizado e percecioneado pelos trabalhadores.

Na sequência desta parte do questionário, procurámos perceber as tendências evolutivas do *e-Government* nos municípios, tendo em conta a sua presença dentro destas entidades, assim como a importância do papel que desempenha nas relações laborais, quer seja para ajudar nas tarefas quotidianas decorrentes do trabalho, quer seja para ajudar a aproximar os cidadãos dos centros de decisão, eliminando barreiras e diminuindo prazos de resposta a diversas questões. No sentido de aferir as perspetivas evolutivas do *e-Government* dentro dos municípios, a primeira questão colocada incidiu sobre a identificação do eixo que mais importava desenvolver para melhor o implementar ou massificar, como se pode verificar na *Tabela 18*.

<i>Eixo a Desenvolver no e-Government (%)</i>	<i>%</i>
<i>Conhecimento</i>	23
<i>Inovação</i>	77
Total	100

“Grau de Confiança”: 85.77%.

Tabela 18 – Eixo mais Importante para Melhorar a Implementação do e-Government [N=13]

A escolha dos especialistas recaiu sobre o eixo da *inovação* (77%) como o mais importante a desenvolver, o que parece fazer todo o sentido, dado que é através deste eixo que mais se podem introduzir alterações e melhorias ao nível da AP, Investigação e Ensino. Os resultados obtidos mostram o forte conhecimento que os especialistas detêm sobre esta temática, demonstrando que ainda se pode apostar mais no eixo da inovação, dando ao *e-Government* a possibilidade de produzir mais e melhores resultados. Para além de servir os seus interesses como trabalhadores, também os ajuda enquanto cidadãos, assim como ao público em geral, incluindo as empresas (consideradas como destinatários fundamentais).

Esta escolha sobre o eixo que importa desenvolver pode também indiciar algum desejo dos especialistas de que a Direção dos municípios deve apostar ainda mais no *e-Government*, como forma de introduzir novos projetos e dinâmicas que favoreçam o desenvolvimento dos seus processos de trabalho e, para que com isso, possam mais facilmente atingir os objetivos propostos, prestando um serviço público de qualidade, consumindo menos recursos, eliminando burocracia e diminuindo os prazos de resposta às questões/problemas que são colocados.

Com base nos elementos anteriormente referidos, a questão seguinte permitiu verificar quais as medidas que devem ser aplicadas para a existência de uma sociedade de informação inclusiva, numa verdadeira economia digital, tendo em conta a atual situação em que nos encontramos, assente numa verdadeira era global, baseada na transmissão de informação aos cidadãos sob diversas formas. As respostas dadas pelos especialistas, com base na escolha das três opções mais importantes, encontram-se na *Tabela 19*.

<i>Medidas a Aplicar</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Alteração dos Conteúdos Funcionais dos Trabalhadores</i>	1
<i>Aumentar a Formação</i>	7
<i>Disponibilização da Internet</i>	5
<i>Maior Aposta nos Serviços on-line</i>	10
<i>Reforço de Incentivos do Estado</i>	4
Total	27

“Grau de Confiança”: 87.69%.

**Tabela 19 – Medidas a ser Aplicadas para a Construção de uma Sociedade de Informação Inclusiva
[N=13]**

Conforme ilustra na *Tabela 19*, os especialistas apresentaram como medida mais importante para a construção de uma Sociedade de Informação uma *maior aposta nos serviços online* (10 pontos), seguindo-se o *aumento da formação* (7 pontos) e *disponibilização da Internet* (5 pontos). As escolhas efetuadas pelos especialistas permitem perceber que, apesar de terem as ferramentas adequadas ao seu dispor, sentem que o caminho para uma perspetiva mais inclusiva, dentro de uma economia digital, deve basear-se numa *maior aposta nos serviços online*, o que parece fazer todo o sentido, tendo em conta a era tecnológica em que vivemos. Nota-se também que, apesar de haver um grau de satisfação adequado em termos de formação ministrada, um eventual reforço nesta área poderá ajudar a contribuir para uma verdadeira economia digital. Há ainda especialistas que defendem uma maior difusão da Internet, pressupondo que a existência de Internet pode potenciar uma maior inclusão dos cidadãos a este nível. Esta questão conduz a uma reflexão sobre os resultados alcançados pelo nosso País, tanto ao nível da disponibilização da Internet e a sua proliferação para a comunidade em geral, como também ao nível dos investimentos que têm sido concretizados para colocar Portugal nos lugares de topo a nível europeu, mais concretamente em termos de disponibilização de serviços *online*. Ainda assim, optou-se por colocar os especialistas perante uma questão na qual indicassem quais os elementos que consideravam fundamentais para um reforço da posição do País no *ranking* da disponibilização de serviços *online*, solicitando que

hierarquizassem de 1 a 3 (i.e. 1 = mais importante; 3 = terceiro mais importante) as opções apresentadas (*Tabela 20*).

<i>Ações de Reforço</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Diplomas Legais/Obrigações</i>	5
<i>Facilidade no Acesso e Conteúdos</i>	12
<i>Motivação dos Trabalhadores</i>	7
<i>Objetivos da sua Organização</i>	9
Total	33

“Grau de Confiança”: 84.62%.

Tabela 20 – Ações para Reforçar a Posição do País no *Ranking* Europeu da Disponibilização de Serviços Online [N=13]

Das opções apresentadas, os especialistas elegeram a *facilidade de acesso a conteúdos* (12 pontos) como a opção mais importante para reforçar a posição do País nos *rankings* europeus, seguindo-se os *objetivos organizacionais* (9 pontos), a *motivação dos trabalhadores* (7 pontos) e, por fim, a *criação de diplomas legais/obrigações* (5 pontos). A escolha principal dos especialistas assenta numa preocupação, quase unânime, com a disponibilização de conteúdos, o que deixa perceber que os especialistas encaram os conteúdos como determinantes para captar públicos. Os objetivos organizacionais deveriam contemplar medidas que permitissem o reforço da posição do País nos *rankings* europeus, o que até acaba por fazer algum sentido, dado estarmos na presença de entidades públicas, que não tendo como principal preocupação a obtenção do lucro, devem assegurar as medidas de interesse público. Tais medidas devem passar pela disponibilização de conteúdos e pela promoção de ações, para que o seu público (i.e. o Cidadão) consiga obter de forma fácil a resposta para as suas dúvidas e/ou problemas.

A questão seguinte tinha como objetivo apurar se os especialistas consideravam que, no futuro, o município onde desempenham funções irá apostar em mais ações que envolvam o *e-Government*, tendo-se verificado uma resposta globalmente positiva, o que naturalmente deixa perceber o interesse dos municípios por esta poderosa ferramenta. A *Tabela 21* apresenta as respostas dos especialistas a esta questão.

	Respostas dos Inquiridos	Votos
<i>O Município irá Apostar, no Futuro, em Mais Ações de e-Government</i>	Sim	13
	Não	0
	Total	13

“Grau de Confiança”: 88.08%.

Tabela 21 – Aposta Futura em mais Ações de e-Government [N=13]

A última questão aborda as áreas entendidas mais importantes pelos especialistas para uma aposta em termos de *e-Government*, que se podem ver na *Tabela 22*.

Áreas de Aposta	Pontuação
<i>Disponibilização de Serviços Online</i>	13
<i>Plataformas Informáticas</i>	11
<i>Relação com Entidades Públicas</i>	11
<i>Relação entre Serviços do Município</i>	11
Total	46

“Grau de Confiança”: 86.54%.

Tabela 22 – Apostas mais Importantes nas Ações de e-Government [N=13]

Segundo a *Tabela 22*, os especialistas elegeram a *disponibilização de serviços online* (13 pontos) como a área mais importante para aposta dos municípios, tendo apresentando resultados semelhantes nas restantes áreas: *plataformas informáticas*, *relação com entidades públicas* e *relação entre serviços do município* (11 pontos). A escolha dos especialistas indica claramente que estes se preocupam com o funcionamento dos serviços e que estão disponíveis para potenciar uma maior aproximação do Cidadão aos municípios que, naturalmente, se poderão traduzir em economias de escala, ganhos de tempo, aumento de produtividade, cumprimentos de objetivos e maior satisfação por parte da comunidade em geral.

6.2. BREVES CONSIDERAÇÕES ADJACENTES À APLICAÇÃO

Os resultados obtidos juntos dos municípios portugueses permitiu reforçar a ideia inicial que tínhamos sobre a importância do *e-Government* no quotidiano dessas entidades, bem como a sua importância para os cidadãos. Com efeito, o painel de especialistas que participou na aplicação do método de *Delphi* pronunciou-se de forma consensual sobre as vantagens da utilização do *e-Government* como ferramenta poderosa que, aliada às TIC adequadas, favorece as relações de trabalho e aproxima os cidadãos dos centros de decisão. Nesta perspetiva, podemos afirmar que o trabalho realizado junto do painel de especialistas reforçou a ideia inicial que tínhamos sobre a importância da temática e que o método escolhido (*i.e. Delphi*) se revelou útil em perspetivar linhas evolutivas para os serviços de *e-Government* em Portugal. Importa salientar, no entanto, que o estudo realizado assume um carácter exploratório, tendo sido abordados os aspetos considerados mais relevantes dentro do contexto em análise e tendo ficado de fora, naturalmente, outros pontos que poderiam ter pertinência para outros trabalhos acerca do *e-Government* no nosso País.

Como resultado da aplicação do método *Delphi*, as respostas obtidas resultaram sempre de respostas fornecidas individualmente pelos especialistas, sendo sido da sua inteira responsabilidade as opções tomadas em cada resposta e não podendo, por isso, assumir-se que se trata da posição oficial do município onde trabalham. Nesse sentido, os resultados apresentados não devem ser extrapolados sem o devido enquadramento no contexto em que se inserem.

SINOPSE DO CAPÍTULO VI

Este último capítulo materializa a parte empírica da dissertação e explora os resultados obtidos mediante a inquirição de especialistas, através da aplicação do método *Delphi*, acerca do *e-Government* e de outras questões conexas ao tema. O estudo iniciou-se com a caracterização da amostra, tendo-se escolhido os especialistas com base em questões de natureza social, demográfica e económica. Assim, os resultados foram apresentados com base nos cinco vetores temáticos apresentados no questionário, nomeadamente: (1) *caracterização da atual situação*, (2) *tecnologia e procedimentos conexos à utilização das TIC*, (3) *o e-Government no Município*, (4) *avaliação global* e, por fim, (5) *perspetivas evolutivas*. Os resultados demonstraram que o *e-Government* está fortemente implementado nestas entidades públicas, que apresentam autonomia própria e trabalham constantemente para que haja melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Entre as diversas conclusões formuladas, foi possível apurar que os municípios apresentam uma forte componente tecnológica, dispondo de inúmeras ferramentas ao nível das TIC, com a maioria dos serviços a utilizar a Internet no desenvolvimento das suas tarefas, onde o *e-Government* tem forte presença, não só nas relações que os municípios estabelecem com outras entidades públicas, como nas relações que são estabelecidas com o próprio Cidadão, na verdadeira defesa de um serviço público de qualidade. Foi ainda possível observar a preocupação das dirigentes em dotarem os municípios com ferramentas adequadas aos seus serviços e aos seus trabalhadores, incentivando o uso da Internet e apostando na formação e disponibilização das TIC. Neste plano, parece igualmente ter ficado patente que tanto a tecnologia como a Internet são indispensáveis para o bom desenvolvimento de um trabalho de qualidade, sendo cada vez mais indispensáveis para o cumprimento de objetivos, que permitam elevar os padrões de qualidade da prestação de um verdadeiro serviço público. De salientar ainda que os municípios continuam a desenvolver projetos baseados no *e-Government* como forma de chegar mais próximo às pessoas, facilitando a sua vida, eliminando barreiras burocráticas e/ou, simplesmente, aproximando-as das decisões que é necessário tomar. Apesar da contextualização do estudo, poder-se-á afirmar que os resultados alcançados estão muito em linha com os resultados esperados, tendo em conta a pertinência da temática objeto do nosso estudo.

CONCLUSÃO GERAL

A. Principais Resultados e Limitações da Aplicação

Justificou-se a pertinência da presente investigação com o facto da constante evolução tecnológica e da plena vivência numa sociedade de informação e do conhecimento levarem os governos a disponibilizar os seus serviços *online*, por forma a aproximar os cidadãos dos centros de decisão. Nesse sentido, a presente dissertação foi dividida em duas partes, sendo a primeira composta pelo enquadramento da temática e a segunda parte composta pela componente empírica que visou caracterizar o desenvolvimento do *e-Government* em Portugal. Nessa lógica, na primeira parte do trabalho, sobretudo no primeiro capítulo, foi possível proceder-se ao enquadramento geral do conceito de *Negócio Eletrónico* (NE), que se verificou ter estado na origem da disponibilização de serviços *online*. Em cadeia, o conceito de *e-Government* foi apresentado como modalidade do NE. No segundo capítulo foram apresentadas algumas manifestações, projetos e aplicações de *Governo Eletrónico* (GE), que estiveram na base do reconhecimento mundial do bom desempenho revelado por Portugal ao nível da disponibilização de serviços *online*. O terceiro capítulo, por seu turno, focou as tendências evolutivas do GE, tendo sido realçado que continuam a surgir vários projetos em vários setores do Estado, com o objetivo de desburocratizar serviços, desbloquear acessos e facilitar a vida aos cidadãos. Esta é, aliás, uma das linhas de orientação estratégica da própria União Europeia, que continua a impulsionar a implementação do GE nos seus estados membros. No último capítulo da primeira parte, efetuou-se o enquadramento metodológico da abordagem *Delphi*, que esteve na base da parte empírica da investigação. Com efeito, na segunda parte do estudo, abordaram-se os vários aspetos decorrentes da aplicação do método *Delphi*, permitindo que um grupo de especialistas analisasse os padrões evolutivos e formulasse perspetivas de desenvolvimento para o *e-Government* em Portugal.

Apesar das limitações apresentadas ao nível da seleção de especialistas, da redução do seu número de *round* para *round* e da necessária contextualização das respostas obtidas, os resultados permitem apoiar o corolário final de que *o e-Government*

está fortemente implementado nos organismos públicos locais, que apresentam autonomia própria e trabalham constantemente para que haja melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Entre as diversas conclusões formuladas, foi possível apurar que os municípios apresentam uma forte componente tecnológica, dispondo de inúmeras ferramentas ao nível das TIC, com a maioria dos serviços a utilizar a Internet no desenvolvimento das suas tarefas, onde o *e-Government* tem forte presença, não só nas relações que os municípios estabelecem com outras entidades públicas, como nas relações que são estabelecidas com o próprio Cidadão, na verdadeira defesa de um serviço público de qualidade. Foi ainda possível observar a preocupação dos dirigentes em dotarem os municípios com ferramentas adequadas aos seus serviços e aos seus trabalhadores, incentivando o uso da Internet e apostando na formação e disponibilização das TIC.

Parece igualmente ter ficado patente que tanto a tecnologia como a Internet são indispensáveis para o bom desenvolvimento de um trabalho de qualidade, sendo cada vez mais indispensáveis para o cumprimento de objetivos, que permitam elevar os padrões de qualidade da prestação de um verdadeiro serviço público. De salientar ainda que os municípios continuam a desenvolver projetos baseados no *e-Government* como forma de chegar mais próximo às pessoas, facilitando a sua vida, eliminando barreiras burocráticas e/ou, simplesmente, aproximando-os das decisões que é necessário tomar.

B. Síntese dos Principais Contributos da Investigação

Ao longo do trabalho desenvolvido foi possível perceber a tendência evolutiva das práticas de *e-Government* em Portugal, não só pelo contributo das novas tecnologias mas, também, pelo interesse e necessidade das pessoas, que por força das suas necessidades laborais, ou mesmo por questões particulares, utilizam cada vez mais os meios colocados ao seu dispor, para facilitar a realização de tarefas quotidianas. Perante tal constatação, o setor público enfrenta o desafio de integração na economia em rede, o que originou o desenvolvimento de diversas iniciativas, com a pretensão de melhorar a sua relação com os cidadãos, empresas, fornecedores e empregados, transformando e reinventando todos

os processos e modelos de funcionamento. Esta foi a base de partida para compreensão do *e-Government*, que permite melhorar a vida dos cidadãos, tendo em conta que os serviços públicos tendem a ser mais rápidos e de maior qualidade, diminuindo o peso das estruturas burocratizadas e eliminando custos desnecessários, ao mesmo tempo que integra o Cidadão em processos de modernidade e de decisão.

A presente dissertação permitiu também apurar que, ao nível do relacionamento entre serviços e entidades públicas, existem melhorias significativas com a utilização do *e-Government*, com a redução de prazos de resposta e aumentando a qualidade da informação prestada. Apesar das dificuldades financeiras que o País atravessa atualmente, é crível que continuem a surgir projetos na área do *e-Government*, tendo em conta os bons resultados que se têm obtido com a sua proliferação na sociedade.

Por fim, o presente estudo reforça a importância do GE na vida societária, em especial nas ligações entre as entidades públicas e os cidadãos ou empresas, existindo um enorme valor acrescentado daí decorrente, que influi diretamente na economia do País.

C. Perspetivas de Futura Investigação

Com a presente dissertação confirmaram-se os pressupostos que estavam na base de partida desta investigação, apesar do senso comum nos indicar a profunda alteração que as TIC, associadas à massificação da utilização da Internet, trouxeram para a sociedade em geral. Com efeito, o presente estudo foi realizado durante um período em que o principal foco de atenção estava (e ainda está!) centrado na evolução da economia nacional e mundial e em que o País se tenta adaptar a uma nova realidade, por força do ajustamento estrutural que tem de realizar.

Se, até ao momento, se tem avançado bastante ao nível do GE, com forte aposta política e financeira em projetos nesta área, que colocaram Portugal como verdadeiro *case study*, o futuro poderá não ser tão promissor, quando se sabe da necessidade de efetuar cortes orçamentais em diversas áreas. Por via da anterior exposição, parecem estar criadas condições para um abrandamento também ao nível de políticas e de iniciativas ao nível do desenvolvimento e promoção do GE, não pelo decréscimo de importância, mas

porque eventualmente faltarão recursos financeiros, que são determinantes para o sucesso de projetos inovadores, aos quais está inequivocamente associada a necessidade de uma forte aposta em tecnologia. Parece por isso essencial que, no futuro, se analise os impactos da crise económica e financeira que se vive no âmbito do GE, tentando perceber em que medida esta poderosa ferramenta foi e/ou será afetada pelo impacto da atual crise mundial. Recomendam-se ainda estudos longitudinais e repetições do ensaio com outros painéis de especialistas, no sentido de aumentar a abrangência dos resultados que foram aqui apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbulut, A. (2003), *An Investigation of the Factors that Influence Electronic Information Sharing between State and Local Agencies*, Louisiana State University.
- Alves, A. e Moreira, J. (2004), *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- ANACOM (2011), *e-Government – Portugal entre os Melhores da Europa*, disponível online em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1072476> [05/01/2012].
- ANACOM (2012), *A Banda Larga Móvel em Portugal – Formas de Acesso, Tipos de Utilização e Diferenças face à Banda Larga Fixa*, disponível online em http://www.anacom.pt/streaming/bandaLarga_PT_28Fev2012.pdf?contentId=1119387&field=ATTACHED_FILE [03/03/2012].
- BASE (2012), online em <http://www.base.gov.pt> [09/07/2012].
- Basu, S. (2004), *E-Government and Developing Countries: An Overview*, *International Review of Law Computers and Technology*, Vol. 18(1), pp. 109-133.
- Bovino, L.; De Meo, C.; Impedovo, D. e Sarcinella L. (2003), *Quality Models for e_Learning: A case Study in the Italian Public Administration*, *IADIS International Conference e-Society*, pp. 591-596.
- Capgemini, IDC; Rand Europe, Sogeti e DTi (2010), *Digitizing Public Services in Europe: Putting Ambition into Action*, 9th Benchmark Measurement, pp. 204-206.
- Chang, L. (2002), *Cross-Cultural Differences in International Management using Kluckhohn-Strodbeck Framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 2(1), ISSN 1540 – 1200, pp. 20-27.
- Comissão das Comunidades Europeias (2005), *i2010 – Uma Sociedade da Informação Europeia para o Crescimento e o Emprego*, *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*, Bruxelas.
- Dalkey, N. (1969), *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, *United States Air France Project Rand, Rand Santa Monica Company*, online em http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2005RM5888.Pdf [28/06/2011].

- Dalkey, N. e Helmer, O. (1963), An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, *Science Management*, Vol. 9(3), pp. 458-467.
- DeLisi, P. (1990), Lessons from the Steel Axé: Culture, Technology and Organisation Change, *Sloan Management Review*, Vol. 32(1), pp. 83-93.
- Dhiman, R.; Sigel, C. e Dorr, J. (2011), ISO/IEC 9126 Standard, Department of Computer Science, Requirements Engineering.
- Dolničar, V.; Charalambos, C.; Gannon, R.; Haddon, L.; Louca, S.; Puga, P. e Vieira, J. (2009), Emerging Broadband Inequalities: Empirical and Methodological Considerations, *Proceedings of the COST Action 298 International Conference*, Copenhagen, Denmark, 13-15 maio.
- DR – Diário da República (2002), Resolução de Conselho de Ministros n.º 135/2002.
- DR – Diário da República (2003), Resolução de Conselho de Ministros n.º 108/2003.
- Feng, L. (2003), Implementing e-Government Strategy in Scotland: Current Situation and Emerging Issues, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 1(2), pp. 44-65.
- Fernandes, G. (2010), Aplicação da Metodologia Delphi de Estratégia de Gestão Territorial, *16º Congresso da APDR*, Universidade da Madeira, Funchal, pp. 1826-1849, online em <http://www.apdr.pt/congresso/2010/ACTAS/pag%201825%20a%201941%20-%2019A.pdf> [09/07/2011].
- Ferreira, F. (2003), *Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspectivas*, 1ª Edição, Pé de Página Editores, Coimbra.
- Fonseca, A. e Ferreira, V. (2006), As Oportunidades, os Riscos e os Benefícios do Negócio Electrónico, *SPI – Sociedade Portuguesa da Inovação*, Principia, Porto.
- Frang, Z. (2002), e-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development, *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, Vol. 10(2), pp.1-22.
- Gatewit – Compras Públicas (2012), online em <https://www.compraspublicas.com/> [09/07/2012].

- Gonçalves, R.; Barroso, J.; Varajão, J. e Bulas-Cruz, J. (2008), Modelo das Iniciativas de Comércio Electrónico em Organizações Portuguesas, *INCI*, Vol. 33(2), pp. 120-128.
- Gouveia, L. (2004), Local e-Government: A Governação Digital na Autarquia, *Inovação e Governação nas Autarquias*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Gouveia, L. (2006), Negócio Electrónico: Conceitos e Perspectivas de Desenvolvimento, *Livro I – Coleção Negócio Electrónico*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Graafland-Essers, I. e Ettedgui, E. (2003), Brechmarking e-Government in Europe and the US, SIBIS – Statiscal Indicators Benchmarking the Information Society, IST 2000 26276, Rand Europe, ISBN: 0 8330 3457 X, disponível online em http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1733.pdf [20-02-2012].
- Gronlund, A. (2004), Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues, *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 713-729.
- Guillén, M. e Suárez, S. (2005), Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use, *Social Forces*, Vol. 84(2), pp. 681-708.
- Hackney, R. e Jones, S. (2002), Towards e-Government in the Welsh (UK) Assembly: an Information Systems Evaluation, *ISOne World Conference and Convention*, Las Vegas, Nevada, USA.
- Hsu, C. e Sandford, B. (2007), The Delphi Technique: Making Sense of Consensus, Practical Assessment, *Research and Evaluation*, Vol. 12(10), disponível online em <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf> [28/06/2011].
- Kalakota, R. e Robinson, M. (2001), *e-Business 2.0: Roadmap for Success*, 2nd edition, Addison-Wesley.
- Kummer, M. (2003), Information Society: Promise and Risks, *Organisation for Economic Cooperation and Development*, The OECD Observer, (240/241), pp. 25-26.
- Laudon, K. e Traver, C. (2006), *E-Commerce Business, Technology, Society*, Prentice Hall.

- Linstone, H. e Turoff, M. (1975), *The Delphi Method: Technique and Applications*: London, Addison-Wesley.
- Luciano, E.; Testa, M. e Freitas, H. (2003), As Tendências em Comércio Electrónico com base em Recentes Congressos, *Proceedings da XXXVIII CLADEA*, Lima/Peru.
- Marques, M. (2012), *Seis Anos de Simplex*, disponível online em <http://www.simplex.pt/downloads/Relatorio6anosSimplex.pdf> [20-02-2012].
- Mateus, J. (2008), Governo Electrónico, a sua Aposta em Portugal e a Importância das Tecnologias de Comunicação para a sua Estratégia, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. 6(9), pp. 23-48.
- Mattelart, A. (2002), *História da Sociedade da Informação*, São Paulo: Loyola.
- McClure, D. (2001), Electronic Government: Challenges Must Be Addressed with Effective Leadership and Management, GAO-01-959T, *Testimony Before the Committee on Governmental Affairs*, U.S. Senate.
- Monteiro, M. (2007), A Sociedade de Informação em Portugal: Uma Leitura dos Últimos 10 Anos. O que Fizemos e o que Não Fizemos... mas Podíamos ter Feito, disponível online em www.apdsi.pt/uploads/news/.../3.6_helena%20monteiro_070626.pdf [21/03/2013].
- Morais, E.; Pires, J. e Gonçalves, R. (2008), Constrangimentos Associados à Evolução do Negócio Electrónico em Portugal, CAPSI'2008, *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, Setúbal, Portugal, online em http://utad.academia.edu/RamiroGon%C3%A7alves/Papers/1008119/Constrangimentos_associados_a_evolucao_do_negocio_electronico_em_Portugal [22/12/2011].
- Ndou, V. (2004), E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 18(1), pp. 1-24.
- Norris, D. e Moon, M. (2005), Advancing e-Government at the Grassroots: Tortoise or Have?, *Public Administration Review*, Vol. 65(1), pp. 64-75.
- OCDE (2003a), The e-Government Imperative, *OECD e-Government Flagship Report*, Public Management Committee, Paris.
- OCDE (2003b), Implementing e-Government in OECD Countries: Experiences and challenges, *Background paper*.

- Phan, D. (2003), E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study, *Information and Management*, Vol. 40(6), 581-590.
- Plano Nacional de Reformas (2008), Estratégia de Lisboa, Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, *Relatório de Execução do PNACE 2005-2008*.
- Plano Tecnológico – Portugal A Inovar... (2011), *News Rankings and Reports, Newsletter n.º 14, II Series*, disponível online http://www.planotecnologico.pt/document/Newsletter14_IIsérie_170320111_en.pdf [01/03/2012].
- Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) (2006), Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo, Presidência do Conselho de Ministros, Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, Relatório do 1.º ano de Execução, outubro.
- Reis, E. (2008), *Estatística Descritiva*, 7ª Edição, Sílabo, Lisboa.
- Rita, P. e Oliveira, C. (2006), O Marketing no Negócio Electrónico, *SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação*, Porto.
- Rodrigues, A. (2007), *Caracterização de Soluções de Comércio Electrónico B2B*, Dissertação de Mestrado, UTAD.
- Rowley, J. (2000), Coupling E-Business With Knowledge Management – What is the Relationships between These Much-Discussed Terms? *Managing Information*, Vol. 7(5), pp. 63-65.
- Santos, L. e Amaral, L. (2003), *O e-Government Local em Portugal: Estudo da Presença das Câmaras Municipais na Internet em 2002*, Lisboa, Gávea – Laboratório de estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação e cadernos Interface do Grupo Algebrica.
- Santos, S.; Mendes, S. e Amaral, L. (2006), e-Government e Outras Políticas Públicas para o Fomento de Participação Pública, *Working Paper*, disponível online em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8266/3/SantosMendesAmaralnac.pdf> [28/06/2011].
- Seifert, W. (2003), A Primer on e-Government: Sectors, Stages, Opportunities and Challenges of Online Governance, *United States Congressional Research Service*.

- Seifert, W. e Bonham, G. (2003), The Transformative Potential of e-Government in Transitional Democracies, *Public Management*, Issue 2.22.
- Sharma, S. e Gupta J. (2003), Building Blocks of an e-Government – A Framework, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 1(4), pp. 34-48.
- SINFIC – Sistemas de Informação Industriais e Consultoria (2005), Interoperabilidade e Segurança ao Serviço da Modernização da Administração Pública e Local, *Newsletter n.º 40*, 21 novembro 2005, disponível online <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter40/Dossier1.html> [30/04/2011].
- Sipior, J.; Ward, B.; Volonino, L. e Marzec, J. (2004), A Community Initiative that Diminished the Digital Divide, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 29-56.
- Teixeira, P. e Gouveia, L. (2005), Local e-Government: A Situação das Juntas de Freguesia do Concelho de Vila Nova de Gaia, *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da UFP*, Nº. 2, pp. 108-133.
- UMIC – Unidade de Missão e Inovação do Conhecimento (2002), *Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos – Plano de Acção para o Governo Electrónico*, UMIC, Lisboa.
- UMIC – Unidade de Missão e Inovação do Conhecimento (2005), *Governo Electrónico*, online em <http://www.unic.gov.pt/UMIC/GovernoElectronico/> [09/07/2011].
- UMIC – Unidade de Missão e Inovação do Conhecimento (2006), *Programa Nacional de Compras Electrónicas*, online em http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=112 [09/07/2011].
- UMIC – Unidade de Missão e Inovação do Conhecimento (2011), *Plataforma de Interoperabilidade*, disponível online em http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2687&Itemid=112 [09/07/2011].
- Vasconcelos, D. e Martins, P. (2006), Estudo de Casos de Boas Práticas de Negócio Electrónico, *SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação*, Princípia.

APÊNDICES

**PADRÕES EVOLUTIVOS E PERSPETIVAS DE
DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÓNICO EM
PORTUGAL**

PAINEL DE ESPECIALISTAS
(Questionário destinado à aplicação do método *DELPHI*)

1º Round

**Estudo inserido no âmbito da elaboração da dissertação do curso
de Mestrado em Gestão**

*“Padrões Evolutivos e Perspetivas de Desenvolvimento do Governo
Eletrónico (e-Government) em Portugal: Uma Análise Empírica à Perceção
do Agente Governamental”*

Universidade de Évora

&

Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém

Melanie Maricoto Reis

QUESTIONÁRIO *DELPHI*

Contacto: Melanie Reis – Tel. 92 7752826, E-mail: mimaricoto@gmail.com

NOTA: O presente questionário tem objetivos exclusivamente acadêmicos (realização de uma Dissertação de Mestrado – UE & ESGT/IPS).

Todas as declarações fornecidas, bem como o respetivo tratamento estatístico, serão objeto de confidencialidade total por forma a garantir o anonimato das instituições e das individualidades envolvidas.

ATENÇÃO: Leia, por favor, todas as alternativas de resposta e não deixe questões sem resposta. O questionário terminará com a expressão: “Fim do Questionário”.

I – Caracterização da Atual Situação

1.1. Qual o grau de implementação da informática nos vários serviços do seu Município?
(Indique, marcando com um “X”, o quadrado da sua preferência).

- | | |
|--|--------------------------|
| - Totalmente implementado | <input type="checkbox"/> |
| - Implementado na maioria dos serviços | <input type="checkbox"/> |
| - Implementado a 50% | <input type="checkbox"/> |
| - Pouco implementado | <input type="checkbox"/> |
| - Nada implementado | <input type="checkbox"/> |

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

1.2. Considera que o seu Município dispõe de todas as ferramentas informáticas necessárias para a realização de um trabalho de qualidade? (Marque um “X” no quadrado da sua preferência).

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| - Dispõe completamente | <input type="checkbox"/> |
| - Dispõe em parte | <input type="checkbox"/> |
| - Não dispõe | <input type="checkbox"/> |

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

1.3. Em sua opinião, quais considera serem as ferramentas tecnológicas mais importantes para a prestação de um serviço de qualidade? [Na escala de 1 a 5 (1=Importância nula; 3= Importância moderada e 5=Importância decisiva), marque um "X" no quadrado da sua preferência].

- Internet	1	2	3	4	5
- Plataformas intra-serviços	1	2	3	4	5
- Programas de gestão documental	1	2	3	4	5
- Programas de gestão econômico e financeiro	1	2	3	4	5
- Sistema operativo	1	2	3	4	5
- Outro (.....)	1	2	3	4	5

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

1.4. O Município disponibiliza, de forma geral, acesso à Internet aos trabalhadores? (Marque um "X" no quadrado da sua preferência).

- Sim, a todos	<input type="text"/>
- Sim, a alguns	<input type="text"/>
- Não disponibiliza	<input type="text"/>

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

1.5. Considera importante a utilização da Internet para o desenvolvimento das suas atividades laborais? (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Indispensável	<input type="text"/>
- Muito importante	<input type="text"/>
- Importante	<input type="text"/>
- Pouco importante	<input type="text"/>
- Irrelevante	<input type="text"/>

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

1.6. Considera adequada a velocidade da comunicação de dados através da Internet? (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Muito adequada	<input type="text"/>
- Adequada	<input type="text"/>
- Pouco adequada	<input type="text"/>
- Nada adequada	<input type="text"/>

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

1.7. Sente que o seu Município incentivou os vários serviços a utilizar a Internet como forma de melhorar processos de trabalho e aumentar a rapidez na comunicação entre secções e na resposta ao público? (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Totalmente ☐
- Bastante ☐
- Pouco ☐
- Nada ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

1.8. O Município tem apostado na formação dos seus trabalhadores nas áreas de informática e das novas tecnologias? (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Plenamente ☐
- Bastante ☐
- De forma satisfatória ☐
- Pouco ☐
- Nada ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

II – Tecnologia e Procedimentos Conexos à Utilização das TIC

2.1. Quais considera serem os meios tecnológicos mais importantes/influentes para o desempenho das suas tarefas laborais? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= Terceiro mais importante)].

- Computadores ☐
- Internet ☐
- Periféricos de entrada ☐
- Periféricos de saída ☐
- Programas específicos ☐
- Software geral ☐
- Suporte audiovisuais ☐
- Outro (_____) ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

2.2. Quais considera serem os principais resultados com a utilização das TIC no seu trabalho, tendo em conta os objetivos gerais do Município? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= terceiro mais importante)].

- Aumento da produtividade
- Facilidade operativa
- Melhor informação para os cidadãos
- Redução de burocracia
- Redução de custos para o Município
- Outro (.....)

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

2.3. Quais considera serem os principais impactos das novas tecnologias na “vantagem competitiva” do seu Município? [Na escala de 1 a 5 (1=Importância nula; 3= Importância moderada e 5=Importância decisiva), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

- Capacidade operativa
- Qualidade do serviço prestado
- Motivação dos trabalhadores
- Possibilidade de maior transparência
- Prestígio/Imagem
- Rapidez processual
- Outro (.....)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

2.4. Dos seguintes fatores, indique qual o seu grau de importância para a promoção da mudança tecnológica. [Na escala de 1 a 5 (1=Mínima relevância; 5= Máxima relevância), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

- Aproximação ao cidadão
- Desburocratização
- Formação de recursos humanos qualificados
- Imagem do Município
- Redução de custos
- Reposta a entidades oficiais
- Outro (.....)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

III – O e-Government no Município

- 3.1. Tendo o e-Government vindo a alterar a relação entre as entidades públicas e o cidadão, qual considera ser a importância decorrente da sua utilização?** (Marque, com um “X”, a opção da sua preferência).

- Muito importante
- Bastante importante
- Importante
- Nada importante
- Irrelevante

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

- 3.2. O Município onde trabalha leva em conta a existência do e-Government e preconiza ações em que o ponha em prática?** (Marque, com um “X”, a opção da sua preferência).

- Sempre
- Muitas vezes
- Raramente
- Nunca

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

- 3.3. Onde considera existir maior utilização do e-Government como uma ferramenta?** [Na escala de 1 a 5 (1=Pouco; 3= Moderado e 5= Muito), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

- Relação com entidades fiscais
- Relação com o público
- Relação entre secções/departamentos
- Outro (_____)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

- 3.4. O Município desenvolveu ou está a desenvolver algum projeto onde o e-Government esteja presente e seja determinante para o respetivo serviço?** (Marque com um “X” o quadrado da sua preferência).

- Sim
- Não

Indique a percentagem de confiança das suas respostas %

3.4.1. caso afirmativo, em que área?

- Ambiente
- Ação social
- Contabilidade
- Desporto
- Educação
- Recursos humanos
- Taxas e Licenças
- Tesouraria
- Urbanismo
- Outro (.....)

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

3.5. Qual considera ser a principal vantagem da utilização do e-Government por parte do Município? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= terceiro mais importante). Marque um "X" no quadrado da sua preferência].

- Acessibilidade
- Desburocratização
- Rapidez
- Redução de custos
- Simplificação
- Outro (.....)

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

IV – Avaliação Global

4.1. Como avalia as TIC disponíveis no Município? (Marque, com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Muito bom
- Bom
- Suficiente
- Negativo

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

4.2. De que forma avalia a atuação do Município ao nível da disponibilização de recursos tecnológicos e formação nas TIC? (Marque, com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Muito bom ☐
- Bom ☐
- Suficiente ☐
- Negativo ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

4.3. Que avaliação global faz da utilização do e-Government no Município? (Marque com um "X" no quadrado da sua preferência).

- Plenamente utilizado ☐
- Bastante utilizado ☐
- Utilizado ☐
- Pouco utilizado ☐
- Nada utilizado ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

V – Perspetivas Evolutivas

5.1. Com o objetivo de melhorar a implementação do e-Government ou atingir a sua massificação, qual considera ser o eixo mais importante a desenvolver? (Marque, com um "X", o quadrado da sua preferência).

- Conhecimento (Cidadão) ☐
- Inovação (Administração Pública, Investigação e Ensino) ☐
- Tecnologia (Empresas) ☐

Indique a percentagem de confiança das suas respostas ☐ %

5.2. **Quais as medidas que, em sua opinião, deveriam ser aplicadas para a existência de uma sociedade de informação inclusiva numa verdadeira economia digital?** [Selecione e hierarquize os três mais importantes (Marque um "X" no quadrado da sua preferência)].

- Alteração dos conteúdos funcionais dos trabalhadores
- Aumentar a formação
- Disponibilização da Internet
- Mais aposta nos serviços on-line
- Reforço de incentivos do Estado
- Outro (.....)

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

5.3. **Os últimos governos de Portugal têm investido para que o País ocupe a boa posição que detém no *ranking* europeu, nomeadamente ao nível da disponibilização dos serviços on-line. Dos elementos a seguir mencionados, indique aqueles que considera fundamentais para reforçar a posição do País no *ranking* europeu?** [Selecione e hierarquize por ordem de importantes (1= o mais importante; 3= Terceiro mais importante)].

- Diplomas legais/obrigações
- Facilidade no acesso a conteúdos
- Motivação dos trabalhadores
- Objetivos da sua organização
- Outro (.....)

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

5.4. **Considera que o Município onde trabalha irá, num futuro próximo, apostar em mais ações de e-Government?** (Marque com um "X" no quadrado da sua preferência).

- Sim
- Não

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

--

 %

Se respondeu Não, avance para a questão 6.

5.5. **Se respondeu SIM, em que áreas considera mais importante essa aposta?** [Selecione e hierarquize de 1 a 4 (1= o mais importante; 4= o menos importante)].

- | | |
|--|----------------------|
| - Disponibilização de serviços on-line | <input type="text"/> |
| - Plataformas informáticas | <input type="text"/> |
| - Relação com entidades públicas | <input type="text"/> |
| - Relação entre serviços do Município | <input type="text"/> |
| - Outro (_____) | <input type="text"/> |

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

%

Dados sobre o Inquirido e Respetiva Instituição

6. Instituição: _____

7. Designação exata do cargo que ocupa: _____

8. Data de Nascimento: 19__

9. Sexo: ☐ F ☐ M

10. **Habilitações literárias (Compleatas)** (Marque um “X” na sua opção).

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| - Inferior ao Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| - Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| - Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| - Mestrado/MBA | <input type="checkbox"/> |
| - Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| - Outro (_____) | <input type="checkbox"/> |

11. **Área da habilitação literária** (Marque um “X” na sua opção).

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| - Economia/Gestão | <input type="checkbox"/> |
| - Engenharia | <input type="checkbox"/> |
| - Outro (_____) | <input type="checkbox"/> |

(Assinatura)

Fim do Questionário

Coloque-o, por favor, no envelope em anexo e envie-o para o respetivo endereço.

Muito Obrigado pela sua Colaboração!

**PADRÕES EVOLUTIVOS E PERSPETIVAS DE
DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÓNICO EM
PORTUGAL**

PAINEL DE ESPECIALISTAS
(Questionário destinado à aplicação do método *DELPHI*)

2º Round

***Estudo inserido no âmbito da elaboração da dissertação do curso de
Mestrado em Gestão***

*“Padrões Evolutivos e Perspetivas de Desenvolvimento do Governo
Eletrónico (e-Government) em Portugal: Uma Análise Empírica à Perceção
do Agente Governamental”*

Universidade de Évora

&

Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém

Melanie Maricoto Reis

QUESTIONÁRIO *DELPHI*

Contacto: Melanie Reis – Tel. 92 7752826, E-mail: mimaricoto@gmail.com

NOTA: O presente questionário tem objetivos exclusivamente académicos (realização de uma Dissertação de Mestrado – UE & ESGT/IPS).

Todas as declarações fornecidas, bem como o respetivo tratamento estatístico, serão objeto de confidencialidade total por forma a garantir o anonimato das instituições e das individualidades envolvidas.

ATENÇÃO: Leia, por favor, todas as alternativas de resposta e não deixe questões sem resposta. O questionário terminará com a expressão: “Fim do Questionário”.

I – Caracterização da Atual Situação

1.9. Qual o grau de implementação da informática nos vários serviços do seu Município?
(Indique, marcando com um “X”, o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Totalmente implementado	11	
- Implementado na maioria dos serviços	4	
- Implementado a 50%	0	
- Pouco implementado	0	
- Nada implementado	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	85.333	34.819		%
-----	--------	--------	--	---

1.10. Considera que o seu Município dispõe de todas as ferramentas informáticas necessárias para a realização de um trabalho de qualidade? (Marque um “X” no quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Dispõe completamente	6	
- Dispõe em parte	9	
- Não dispõe	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84.000	34.600		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.11. Em sua opinião, quais considera serem as ferramentas tecnológicas mais importantes para a prestação de um serviço de qualidade?** [Na escala de 1 a 5 (1=Importância nula; 3=Importância moderada e 5=Importância decisiva), marque um "X" no quadrado da sua preferência].

	1ª Ronda			2ª Ronda
	Mediana	Média	Desvio Padrão	
- Internet	4	4.333	0.724	
- Plataformas intra-serviços	5	4.533	0.516	
- Programas de gestão documental	5	4.733	0.458	
- Programas de gestão econômico e financeiro	5	4.533	0.640	
- Sistema operativo	4	3.800	1.146	
- Infraestruturas	5	5.000	0.000	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84.667	34.614		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.12. O Município disponibiliza, de forma geral, acesso à Internet aos trabalhadores?** (Marque um "X" no quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Sim, a todos	7	
- Sim, a alguns	8	
- Não disponibiliza	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	86.000	35.010		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.13. Considera importante a utilização da Internet para o desenvolvimento das suas atividades laborais?** (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Indispensável	9	
- Muito importante	5	
- Importante	1	
- Pouco importante	0	
- Irrelevante	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	85.333	35.024		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.14. Considera adequada a velocidade da comunicação de dados através da Internet?**
(Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Muito adequada	2	
- Adequada	7	
- Pouco adequada	5	
- Nada adequada	1	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	86.000	35.010		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.15. Sente que o seu Município incentivou os vários serviços a utilizar a Internet como forma de melhorar processos de trabalho e aumentar a rapidez na comunicação entre secções e na resposta ao público?** (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Totalmente	3	
- Bastante	9	
- Pouco	3	
- Nada	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	85.333	35.024		%
-----	--------	--------	--	---

- 1.16. O Município tem apostado na formação dos seus trabalhadores nas áreas de informática e das novas tecnologias?** (Indique, marcando com um "X", o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Plenamente	1	
- Bastante	2	
- De forma satisfatória	9	
- Pouco	3	
- Nada	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	85.667	34.891		%
-----	--------	--------	--	---

II – Tecnologia e Procedimentos Conexos à Utilização das TIC

2.5. Quais considera serem os meios tecnológicos mais importantes/influentes para o desempenho das suas tarefas laborais? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= Terceiro mais importante)].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Computadores	14	
- Internet	11	
- Periféricos de entrada	0	
- Periféricos de saída	1	
- Programas específicos	12	
- Software geral	5	
- Suporte audiovisuais	0	
- Outro (Infraestruturas)	1	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	78.667	40.860		%
-----	--------	--------	--	---

2.6. Quais considera serem os principais resultados com a utilização das TIC no seu trabalho, tendo em conta os objetivos gerais do Município? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= terceiro mais importante)].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Aumento da produtividade	10	
- Facilidade operativa	7	
- Melhor informação para os cidadãos	12	
- Redução de burocracia	7	
- Redução de custos para o Município	9	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	79.000	40.979		%
-----	--------	--------	--	---

2.7. Quais considera serem os principais impactos das novas tecnologias na “vantagem competitiva” do seu Município? [Na escala de 1 a 5 (1=Importância nula; 3= Importância moderada e 5=Importância decisiva), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

	1ª Ronda			2ª Ronda
	Mediana	Média	Desvio Padrão	
- Capacidade operativa	4	4.400	0.632	
- Qualidade do serviço prestado	5	4.733	0.458	
- Motivação dos trabalhadores	4	3.467	1.246	
- Possibilidade de maior transparência	4	4.067	1.335	
- Prestígio/Imagem	4	4.133	1.302	
- Rapidez processual	5	4.733	0.594	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	71.000	44.649		%
-----	--------	--------	--	---

2.8. Dos seguintes fatores, indique qual o seu grau de importância para a promoção da mudança tecnológica. [Na escala de 1 a 5 (1=Mínima relevância; 5= Máxima relevância), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

	1ª Ronda			2ª Ronda
	Mediana	Média	Desvio Padrão	
- Aproximação ao cidadão	5	4.000	1.690	
- Desburocratização	5	4.400	1.298	
- Formação de recursos humanos qualificados	4	3.867	1.246	
- Imagem do Município	5	4.067	1.710	
- Redução de custos	5	4.067	1.534	
- Resposta a entidades oficiais	4	3.667	1.589	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84.933	34.663		%
-----	--------	--------	--	---

III – O *e-Government* no Município

- 3.6. Tendo o *e-Government* vindo a alterar a relação entre as entidades públicas e o cidadão, qual considera ser a importância decorrente da sua utilização?** (Marque, com um “X”, a opção da sua preferência)

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Muito importante	8	
- Bastante importante	5	
- Importante	2	
- Nada importante	0	
- Irrelevante	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	86.333	35.075		%
-----	--------	--------	--	---

- 3.7. O Município onde trabalha leva em conta a existência do *e-Government* e preconiza ações em que o ponha em prática?** (Marque, com um “X”, a opção da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Sempre	2	
- Muitas vezes	12	
- Raramente	1	
- Nunca	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	82.667	34.737		%
-----	--------	--------	--	---

- 3.8. Onde considera existir maior utilização do *e-Government* como uma ferramenta?** [Na escala de 1 a 5 (1=Pouco; 3= Moderado e 5= Muito), marque um “X” no quadrado da sua preferência].

	1ª Ronda			2ª Ronda
	Mediana	Média	Desvio Padrão	
- Relação com entidades fiscais	5	4.600	0.632	
- Relação com o público	4	3.800	0.862	
- Relação entre secções/departamentos	4	3.667	1.113	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	82.667	34.323		%
-----	--------	--------	--	---

3.9. O Município desenvolveu ou está a desenvolver algum projeto onde o e-Government esteja presente e seja determinante para o respetivo serviço?
(Marque com um "X" o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Sim	15	
- Não	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	72.667	45.429		%
-----	--------	--------	--	---

3.9.1. Em caso afirmativo, em que área?

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Ambiente	2	
- Ação social	4	
- Contabilidade	4	
- Desporto	2	
- Educação	1	
- Recursos humanos	5	
- Taxas e Licenças	10	
- Tesouraria	5	
- Urbanismo	13	
- Outro (SIG)	1	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	78.000	41.092		%
-----	--------	--------	--	---

3.10. Qual considera ser a principal vantagem da utilização do e-Government por parte do Município? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (1= o mais importante; 3= terceiro mais importante). Marque um "X" no quadrado da sua preferência].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Acessibilidade	10	
- Desburocratização	12	
- Rapidez	8	
- Redução de custos	6	
- Simplificação	7	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84	34.600		%
-----	----	--------	--	---

IV – Avaliação Global

4.4. Como avalia as TIC disponíveis no Município? (Marque, com um “X”, o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Muito bom	5	
- Bom	9	
- Suficiente	1	
- Negativo	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	79.000	39.379		%
-----	--------	--------	--	---

4.5. De que forma avalia a atuação do Município ao nível da disponibilização de recursos tecnológicos e formação nas TIC? (Marque, com um “X”, o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Muito bom	5	
- Bom	8	
- Suficiente	2	
- Negativo	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84.000	34.600		%
-----	--------	--------	--	---

4.6. Que avaliação global faz da utilização do e-Government no Município? (Marque com um “X” no quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Plenamente utilizado	0	
- Bastante utilizado	5	
- Utilizado	9	
- Pouco utilizado	0	
- Nada utilizado	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	82.667	34.323		%
-----	--------	--------	--	---

V – Perspetivas Evolutivas

- 5.6. Com o objetivo de melhorar a implementação do *e-Government* ou atingir a sua massificação, qual considera ser o eixo mais importante a desenvolver? (Marque, com um "X", o quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Conhecimento (Cidadão)	5	
- Inovação (Administração Pública, Investigação e Ensino)	10	
- Tecnologia (Empresas)	0	

Indique a percentagem de confiança das suas resposta

100	83.333	34.365		%
-----	--------	--------	--	---

- 5.7. Quais as medidas que, em sua opinião, deveriam ser aplicadas para a existência de uma sociedade de informação inclusiva numa verdadeira economia digital? [Selecione e hierarquize os três mais importantes (Marque um "X" no quadrado da sua preferência)].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Alteração dos conteúdos funcionais dos trabalhadores	2	
- Aumentar a formação	10	
- Disponibilização da Internet	7	
- Mais aposta nos serviços <i>online</i>	14	
- Reforço de incentivos do Estado	6	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	84.000	34.600		%
-----	--------	--------	--	---

- 5.8. Os últimos governos de Portugal têm investido para que o País ocupe a boa posição que detém no *ranking* europeu, nomeadamente ao nível da disponibilização dos serviços on-line. Dos elementos a seguir mencionados, indique aqueles que considera fundamentais para reforçar a posição do País no *ranking* europeu? [Selecione e hierarquize por ordem de importantes (1= o mais importante; 3= Terceiro mais importante)].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Diplomas legais/obrigações	9	
- Facilidade no acesso a conteúdos	14	
- Motivação dos trabalhadores	8	
- Objetivos da sua organização	12	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	79.000	40.979		%
-----	--------	--------	--	---

- 5.9. **Considera que o Município onde trabalha irá, num futuro próximo, apostar em mais ações de e-Government?** (Marque com um "X" no quadrado da sua preferência).

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Sim	15	
- Não	0	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	82.333	34.583		%
-----	--------	--------	--	---

Se respondeu Não, avance para a questão 6.

- 5.10. **Se respondeu SIM, em que áreas considera mais importante essa aposta?** [Selecione e hierarquize de 1 a 4 (1= o mais importante; 4= o menos importante)].

	1ª Ronda (Votos)	2ª Ronda
- Disponibilização de serviços on-line	14	
- Plataformas informáticas	14	
- Relação com entidades públicas	14	
- Relação entre serviços do Município	15	

Indique a percentagem de confiança das suas respostas

100	85.000	34.898		%
-----	--------	--------	--	---

Dados sobre o Inquirido e Respetiva Instituição

6. Instituição: _____

7. Designação exata do cargo que ocupa: _____

8. Data de Nascimento: 19____

9. Sexo: ☐ F ☐ M

10. **Habilitações literárias (Compleatas)** (Marque um “X” na sua opção).

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| - Inferior ao Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| - Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| - Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| - Mestrado/MBA | <input type="checkbox"/> |
| - Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| - Outro (_____)..... | <input type="checkbox"/> |

11. **Área da habilitação literária** (Marque um “X” na sua opção).

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| - Economia/Gestão | <input type="checkbox"/> |
| - Engenharia | <input type="checkbox"/> |
| - Outro (_____)..... | <input type="checkbox"/> |

(Assinatura)

Fim do Questionário

Coloque-o, por favor, no envelope em anexo e envie-o para o respetivo endereço.

Muito Obrigado pela sua Colaboração!